

**GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA  
INDUSTRIA METALMECÁNICA EN BARRANQUILLA**



**Autores**

Luz Karime Dadul Guzmán

Keidy Isabel Garcia Mendoza

**Tutor**

Dr. Ernesto García Cali

**REPÚBLICA DE COLOMBIA  
UNIVERSIDAD DE LA COSTA  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA  
2020**

**GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA  
INDUSTRIA METALMECÁNICA EN BARRANQUILLA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magister en Administración

**Autores**

Luz Karime Dadul Guzmán

Keidy Isabel Garcia Mendoza

**Tutor**

Dr. Ernesto García Cali

**REPÚBLICA DE COLOMBIA  
UNIVERSIDAD DE LA COSTA  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA**

**2020**

### Resumen

El estudio tiene como objetivo central conocer la gestión de la experiencia del cliente en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla, con el fin de explorar como es percibido el concepto, los pilares de la experiencia del cliente, y la orientación de las empresas dedicadas a actividades metalmecánicas. Así, la investigación se presenta con un diseño no experimental, de nivel exploratorio, transeccional y de campo, tomando como población un grupo de 38 empresas que desarrollan actividades industriales asociadas a la metalmecánica. Para realizar la indagación se desarrolló un instrumento de recolección de datos que se identificó como GET-MET-001 de tipo cuestionario auto administrado. La validación de los instrumentos se realizó a través del juicio de siete (7) expertos, la confiabilidad mediante el cálculo del denominado Alpha de Cronbach generando un coeficiente de 0.921. El fundamento teórico fue diseñado considerando los principales referentes de la variable, recuperando los materiales de las bases de datos Scopus, Google Académico, Emerald y Dialnet. Los resultados señalan que los directores de las organizaciones consultadas son capaces de reconocer las dimensiones principales del concepto de experiencia del cliente, incluso son capaces de emprender acciones, que, aunque aisladas, apuntan a la construcción de experiencias positivas. A la vez, se identifican debilidades en algunos pilares clave para la incorporación de la orientación a la experiencia entre los que destaca lo referido a métricas, gestión rentable de los clientes, omnicalidad y comunicación de marca, que, a pesar, de tener presencia no están plenamente orientados y podrían impulsar cambios importantes en la forma de cómo se construyen experiencias en las organizaciones.

***Palabras Clave:*** experiencia del cliente, marketing industrial, orientación a la experiencia

### **Abstract**

The main objective of the study is to know the customer experience in the companies of the metalworking industry in Barranquilla, in order to explore how the concept is perceived, the pillars of the customer experience, and the orientation of the companies dedicated to metalworking activities. Thus, the research is presented with a non-experimental design, at an exploratory, transectional and field level, taking as a population a group of 38 companies that carry out industrial activities associated with metalworking. To carry out the investigation, a data collection instrument was developed that was identified as GET-MET-001 of a self-administered questionnaire type. The validation of the instruments was carried out through the judgment of seven (7) experts, the reliability through the calculation of the so-called Cronbach's Alpha generating a coefficient of 0.921. The theoretical foundation was designed considering the main referents of the variable, recovering the materials from the Scopus, Google Academic, Emerald and Dialnet databases. The results indicate that the directors of the organizations consulted are capable of recognizing the main dimensions of the concept of customer experience, they are even capable of taking actions, which, although isolated, point to the construction of positive experiences. At the same time, weaknesses are identified in some key pillars for the incorporation of orientation to experience, among which the metrics, profitable management of clients, omnicality and brand communication stand out, which, despite having no presence they are fully oriented and could drive important changes in the way experiences are built in organizations.

***Keywords:*** customer experience, industrial marketing, experience orientation

### **Dedicatoria**

A Dios, quien nos da la sabiduría y los medios para hacerlo posible.

A todas las personas que ayudaron a seguir adelante y aportaron de alguna manera para que este sueño hoy fuera realidad, a nuestros familiares, esposo, hijo quienes son nuestra mayor motivación.

Amigos nuestros quienes son personas que permanecen en nuestras vidas aportando conocimiento y alienta.

A nuestros profesores y en especial a nuestro Tutor Ernesto García Cali, quien con su dedicación y paciencia nos guio y transmitió conocimiento para que este proyecto hoy fuera posible.

### **Agradecimiento**

A Dios, primeramente, por guiarnos en cada momento, y rodearnos de las mejores personas para cumplir nuestra meta.

A nuestros esposos e hijos: por ser motores de la perseverancia y acompañarnos en este camino.

A nuestros padres y Hermanos, por ser apoyo e impulsar nuestro compromiso cada día.

A nuestros compañeros y profesores, por intercambiar sus conocimientos con cada uno de nosotros, por hacer que los espacios de aprendizajes fueran divertidos e interactivos.

Y finalmente y más importante a nuestro tutor, quien siempre aportó sus grandes conocimientos y apoyo irrestricto a nuestro objetivo.

**Tabla de contenido**

Lista tablas y figuras .....	8
Introducción .....	10
Capítulo 1 .....	12
1.1. Planteamiento del Problema.....	12
1.2. Formulación del problema .....	17
1.3. Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1. Objetivo General .....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación de la investigación.....	18
1.5. Delimitación de la investigación .....	19
Capítulo 2 .....	19
2.1. Antecedentes de la investigación.....	20
2.2. Bases Teóricas .....	26
2.2.1. El Concepto de la experiencia: evolución teórica. ....	26
2.2.1.1. Emociones .....	28
2.2.1.2 Sensaciones .....	29
2.2.1.3. Percepciones.....	32
2.2.2. La gestión de la experiencia del cliente .....	33
2.2.3. Los pilares de la experiencia del cliente.....	34
2.2.3.1. Precio.....	34
2.2.3.2. Métricas.....	35
2.2.3.3. Gestión rentable de los clientes.....	36
2.2.3.4. Personalización.....	37
2.2.3.5. Omnicanalidad .....	38
2.2.3.6. Marketing Interno.....	40
2.2.3.7. Diseño de la experiencia .....	41
2.2.3.9. Co-marketing.....	43
2.2.4. La orientación al mercado en las organizaciones.....	44
2.2.4.1 Orientación al cliente .....	45

2.2.4.3 Orientación a la experiencia.....	47
2.3. Marco contextual y territorial.....	49
2.3.1 Reseña histórica de la industria metalmecánica en Colombia .....	49
2.4. Sistema de Variables.....	51
2.4.1 Variable.....	51
2.4.1.1 Definición Conceptual.....	51
2.3.2. Definición Operacional .....	52
Capítulo 3 .....	54
3.1. Enfoque epistemológico .....	54
3.2. Diseño y tipo de investigación .....	55
3.3. Población y muestra .....	57
3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos .....	59
3.5. Técnicas de análisis y procesamiento de la información .....	63
3.6. Validez y confiabilidad de los Instrumentos.....	64
3.7. Procedimiento de la investigación.....	67
Capítulo 4 .....	68
4.1. Análisis y discusión de los resultados. ....	68
4.1.1. Sección Uno: Análisis de los resultados para el objetivo específico uno (1). ....	69
4.1.2. Sección Dos: Análisis de los resultados para el objetivo específico dos (2). ....	74
4.1.3. Sección Tres: Análisis de los resultados para el objetivo específico tres (3). ....	88
Conclusiones .....	94
Recomendaciones.....	98
Referencias .....	99
Anexos.....	109

## Lista tablas y figuras

### Tablas

Tabla 1 Cuadro de Operacionalización de la variable.....	53
Tabla 2 Población de la Investigación.....	58
Tabla 3 Ponderación Establecida.....	62
Tabla 4 Coeficiente de Confiabilidad.....	66
Tabla 5 Emociones .....	69
Tabla 6 Sensaciones.....	71
Tabla 7 Percepciones .....	73
Tabla 8 Pilar 1 - Precio.....	74
Tabla 9 Pilar 2 - Métricas .....	76
Tabla 10 Pilar 3 - Gestión rentable de los clientes .....	77
Tabla 11 Pilar 4 - Personalización .....	79
Tabla 12 Pilar 5 - Omnicanalidad.....	80
Tabla 13 Pilar 6 – Marketing Interno .....	82
Tabla 14 Pilar 7 – Diseño de experiencia.....	84
Tabla 15 Pilar 8 – Comunicación de marca.....	85
Tabla 16 Pilar 9 – Co-marketing .....	87
Tabla 17 Orientación al cliente.....	89
Tabla 18 Orientación hacia la competencia.....	90
Tabla 19 Orientación hacia la experiencia .....	91

### Figuras

Figura 1 Emociones.....	70
Figura 2 Sensaciones .....	71
Figura 3 Percepciones. ....	73
Figura 4 Pilar 1 – Precio.....	75
Figura 5 Pilar 2 – Métricas.....	76
Figura 6 Pilar 3 - Gestión rentable de los clientes.....	78
Figura 7 Pilar 4 – Personalización.....	79



Figura 8 Pilar 5 – Omnicanalidad. Fuente: Elaboración Propia (2020) .....	81
Figura 9 Pilar 6 – Marketing Interno. Fuente: Elaboración Propia (2020) .....	82
Figura 10 Pilar 7 – Diseño de experiencia .Fuente: Elaboración Propia (2020) .....	84
Figura 11 Pilar 8 – Comunicación de marca. Fuente: Elaboración Propia (2020).....	86
Figura 12 Pilar 9 – Co-marketing. Fuente: Elaboración Propia (2020) .....	87
Figura 13 Orientación al cliente. Fuente: Elaboración Propia (2020).....	89
Figura 14 Orientación hacia la competencia. Fuente: Elaboración Propia (2020).....	90
Figura 15 Orientación hacia la experiencia. Fuente: Elaboración Propia (2020) .....	92

## **Introducción**

La dinámica actual de los mercados, ha promovido la necesidad de implementar de forma acelerada cambios en los modelos de negocio, orientados a mejorar la capacidad de respuesta ante la evolución de las necesidades de los clientes.

En tanto, el presente estudio se centra en la exploración de la variable gestión de la experiencia del cliente en empresas dedicadas a actividades metalmecánicas, el interés en el desarrollo de la investigación emerge de las circunstancias actuales del mercado donde se evidencia, como cada vez más organizaciones de tipo industrial adoptan prácticas de otros sectores como el retail, para mejorar o aumentar la oferta de valor hacia sus clientes. Así mismo, el aumento acelerado de la competencia, donde se muestran empresas con capital y prácticas internacionales, que cuentan con modelos de negocio con buenas prácticas en mercados desarrollados, que incorporan la experiencia del cliente como un factor clave de éxito.

En el capítulo I, se describe la problemática, donde se hace énfasis en los síntomas, causas, consecuencias y pronósticos de la situación objeto de estudio. Seguidamente, se estructura la sistematización de la variable, justificación desde las diversas dimensiones y la delimitación espacial y temporal.

En el capítulo II, se muestran los antecedentes más relevantes para la investigación donde se identifican aportes y se muestran las implicaciones de los mismos en el desarrollo del estudio, para seguidamente y mediante los principales referentes académicos desarrollar los constructos teóricos necesarios para fundamentar el desarrollo.

En el Capítulo III, se define la metodología utilizada, caracterizada por tener un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental en atención al nivel de intervención en la situación estudiada, de nivel exploratorio motivado a la inexistencia de estudios previos en el sector objeto

de la misma, transaccional en atención a la cantidad de momentos para la recolección de los datos y de campo. Para lograr recolectar los datos necesarios para responder las interrogantes de la investigación se diseñó un instrumento identificado como GET-MET-001 de tipo cuestionario autoadministrado, el cual fue sometido a validaciones de expertos y otros métodos para determinar su validez y confiabilidad.

En el capítulo IV, se desarrolla el análisis y discusión de los resultados, mostrando para esto los productos de la aplicación del instrumento de recolección de datos desarrollado. La discusión, se muestra basándose en la estructura orientada por los objetivos declarados en el capítulo I, para posteriormente dar paso a la generación de reflexiones mostradas como conclusiones y recomendaciones.

Como se evidencia, el estudio presentado a continuación, responde a un ejercicio investigativo, donde se observa con detalle el método científico y dentro de los parámetros generalmente aceptados, se plantean reflexiones que persiguen generar un punto de partida para futuras investigaciones relacionadas a la experiencia del cliente en modelos de negocio asociados a las actividades industriales.

## Capítulo 1

### Problema de Investigación

#### 1.1. Planteamiento del Problema

En los últimos años, la dinámica del mercado ha promovido en los directores de las organizaciones, la necesidad acelerar la incorporación nuevas estrategias, técnicas y herramientas gerenciales para afrontar los retos que se presentan, en buena parte por la complejidad de las interacciones a nivel económico, político, social y ambiental. En respuesta a esto, es cada vez más común la incorporación de términos y técnicas que tradicionalmente se observan en el sector del retail, hacia otros sectores como es el caso el sector industrial.

En el caso de las organizaciones de tipo industrial, que esencialmente centran sus esfuerzos en desarrollar su modelo de negocios desde la modalidad conocida como B2B (*business to business*), se ha venido dando de manera progresiva la implementación de nuevas estrategias provenientes del sector retail para gestionar sus operaciones comerciales, logrando en algunos casos, incidir en la capacidad de respuesta de estas organizaciones a los cambios en el mercado. Un concepto que se incorpora en este sector, es el de experiencia del cliente, que favorece en las industrias a considerar las necesidades de sus clientes y de cómo puede apuntar a satisfacerlas de una forma eficiente.

Las organizaciones que hacen vida en el ámbito industrial, se han visto en la necesidad de modificar la forma de como conciben las relaciones comerciales, dejando a un lado la emitente “transacción” y aumentando la valoración de la “relación” con sus clientes como eje central, un concepto asumido hace décadas por los minoristas. Se observa como en algunos casos, organizaciones de negocios B2B han evolucionado de la perspectiva de venta de productos, hacia la prestación de servicios a través de productos; una estrategia que reconduce los esfuerzos de la organización a priorizar el abordaje de las necesidades de los consumidores, logrando incluso,

mejoras relacionadas al manejo de la variable precio, que según muestra la evidencia, puede aumentar sin generar impacto negativo en la rotación, siempre que se logre ofrecer mayor valor a sus clientes (Schmitt, 2006).

Esta necesidad de modernizar el esquema gerencial utilizado, se evidencia en los retos de la industria metalmecánica en Colombia. Donde, las organizaciones de tipo industrial se enfrentan a desafíos de alto calado, destacando la necesidad de aumentar la competitividad en un entorno cada vez más interconectado, globalizado e hipercompetitivo, donde la necesidad de promover los procesos de integración horizontal donde destaca la evolución de sistemas que agregaban poco valor al proceso, a modelos donde, interaccionan las industrias con pymes logrando mayores niveles de productividad, el aumento de la capacidad de respuesta, la diversificación de los procesos entre otros aspectos. Todo esto impulsado por la creciente incorporación del país a tratados internacionales y otras alianzas comerciales, donde es requerida la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicaciones, así como el desarrollo de materiales, procesos industriales, que evidencia el progreso de una nueva cultura y etapa industrial (SENA, 2015).

Así entonces, en Colombia según el DNP (2016), el sector metalmecánico se enfrenta históricamente a una serie de problemáticas, entre las que destacan los niveles de calidad no unificados, dificultades de acceso al crédito, altos costos de distribución, sensibilidad al precio, alta dependencia de materias primas importadas, productos de bajo valor agregado, así como debilidad en los procesos de cara a los clientes, dependencia de los sectores construcción y agrario y dificultades para abordar procesos de inversión y desarrollo.

Abordar las situaciones descritas, requiere de los directores de las precitadas organizaciones, el manejo estratégico de los recursos, de las relaciones con los diversos públicos de interés de las organizaciones y de la integración con los diversos eslabones del sector

productivo, a medida que se establecen mecanismos para afrontar los retos de la internacionalización y la entrada de nuevos competidores. Por tanto, los esquemas de gestión tradicionales y la caracterización de clientes bajo parámetros estandarizados para el segmento industrial, constituyen dimensiones a reconsiderar para hacer frente a la nueva realidad del mercado.

Al respecto, la gestión de la experiencia del cliente se presenta como una alternativa innovadora, para la administración de las interacciones con los clientes en el sector industrial, específicamente de las organizaciones del sector que agrupa a las empresas dedicadas a los procesos metalmecánicos en Barranquilla. El sector se enfrenta a particularidades, entre la que destaca la complejidad de los procesos de venta que suelen ejecutarse en periodos largos y con alta presencia del componente reflexivo. Estos procesos, pueden ser intervenidos desde los componentes claves de la experiencia del cliente entre los que destacan el precio, las métricas, la personalización, el diseño de la experiencia, la omnicalidad y la comunicación de marca.

La capacidad de modificar la forma de gestionar las relaciones del cliente, orientándolas hacia la generación de experiencia del cliente en la industria metalmecánica, puede constituir una alternativa, que impulsará la diferenciación, en un sector que muestra un acelerado aumento de los competidores, además, apuntar hacia el temprano posicionamiento o en algunos casos reposicionamiento de la marca en el mercado.

Producto de la observación de la dinámica local, es posible señalar que las organizaciones del sector, muestran dificultades al momento de gestionar las relaciones con los clientes, tal vez promovidas por la utilización de esquemas de mercadeo tradicionales cimentados en la transacción, y no, sobre la experiencia y sus elementos claves. Así mismo, se evidencian dificultades para identificar y abordar nuevos nichos de mercado, presentan, además, alta rotación de personal lo que ocasiona pérdidas económicas y de conocimiento, que impulsa a su vez la

necesidad de aumentar la inversión en referido rubro, para incorporar nuevos colaboradores. Así mismo, es de resaltar la carencia de mecanismos para planificar, ejecutar y controlar las relaciones con los clientes más allá de la transacción comercial.

Por tanto, la actualización de los modelos de negocios en el sector industrial, no debe etiquetarse como una tarea por acometer por parte de los directores de estas organizaciones. Caracterizaciones del sector, hacen referencia a la necesidad de implementar mejoras en los modos de gestionar los negocios, haciendo especial énfasis en la transformación hacia modelos horizontales, gestión de investigación e innovación y especialmente en lo referido a la calidad del servicio que tiene como una de las principales dimensiones la experiencia como elemento clave del producto y posicionamiento de la marca.

Otro elemento clave a considerar, deriva de la operacionalización de convenios y alianzas internacionales, repercutiendo a nivel local, donde se evidencia un aumento de la competencia, con la incorporación de nuevos actores que en ocasiones vienen con estructuras de negocios que operan en diversos países, donde contemplan el servicio como un todo, mostrando especial interés por la generación de experiencias para favorecer la atracción de nuevos clientes.

De seguir presentándose esta situación, las organizaciones del sector industrial específicamente el referido a las actividades metalmecánicas, podría enfrentar grandes dificultades para sostener su permanencia en el mercado. Esto debido a las dificultades manifiestas para captar y fidelizar nuevos clientes, mejorar la rentabilidad mediante las operaciones nucleares de la organización, elevados gastos asociados a la capacitación motivada por la alta rotación de personal, y las dificultades de posicionamiento que progresivamente podrían poner en peligro la continuidad operativa de sus procesos, teniendo que acceder a financiamiento, aumentando el riesgo, ya que referido financiamiento no garantiza mayor rentabilidad.

Ante esta realidad, una dimensión que requiere una pronta intervención en el sector, es la asociada a la gestión de los clientes, especialmente en lo relacionado a la generación de experiencias que promuevan la entrega de mayor valor diferencial a los clientes. Esta concepción en la literatura gerencial moderna se vincula a la experiencia del cliente (Holbrook y Schindler (2003), Schmitt (1999, 2006), Pine & Gilmore (1999)), mostrada al inicio como un paradigma de gestión que evoluciono en el sector minorista y ha expandido su espectro de actuación hacia diversos sectores como el académico, el sanitario, la hospitalidad y la industria.

En atención a la poca investigación de la variable en el sector a nivel nacional, se hace necesario iniciar el desarrollo sobre el objeto de estudio, mediante un nivel de estudio que permita establecer las bases necesarias para investigaciones posteriores donde se podrá impulsar el desarrollo de estrategias que favorezcan a las organizaciones que hacen vida en este segmento de mercado. Para ello es necesario, conocer como es valorado el concepto “experiencia del cliente” desde la perspectiva de los directores de estas organizaciones, con la finalidad de conocer que significados son atribuibles a las emociones, sensaciones y percepciones.

Seguidamente, es oportuno abordar los pilares de la gestión de la experiencia del cliente, con la finalidad de identificar cuales están siendo considerados y cuales representan fortaleza o debilidad para las organizaciones. Finalmente, es importante conocer como es la orientación en términos de mercadeo aplicada por las unidades informantes para establecer las primeras conclusiones contrastando con los resultados iniciales.

Estos datos, permitirán conocer como es manejada la gestión de la experiencia del cliente en las empresas del sector metalmecánico de Barranquilla, generando un punto de partida importante para la mejora de las operaciones comerciales en el sector aportando a la productividad y competitividad de la región.



## **1.2. Formulación del problema**

Sobre la base de la problemática descrita, el investigador ha considerado pertinente realizar la siguiente pregunta ¿Cómo es manejada la gestión de la experiencia del cliente en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla?

De la cual se deriva las siguientes interrogantes específicas que se plantean a continuación:

¿Cuáles son los elementos clave del concepto de experiencia del cliente considerados por los directores de las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla?

¿Cuáles son los pilares de la gestión de la experiencia del cliente presentes en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla?

¿Cuál es el tipo de orientación presente en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Conocer la gestión de la experiencia del cliente en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Identificar los elementos clave del concepto de experiencia del cliente considerados por los directores de las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla.

Identificar los pilares de la experiencia del cliente presentes en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla.

Describir el tipo de orientación presente en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La consideración de la experiencia del cliente en el sector metalmecánico es una apuesta aparentemente novedosa, que se apoya en las tendencias del mercado actual donde cada vez es más común, aplicaciones de tendencias exitosas del mundo retail a otros sectores, para contribuir con la consolidación de la práctica empresarial orientada a la experiencia lo cual incluye altos estándares de calidad de servicio y consecuentemente la satisfacción superior de los clientes.

Tschohl (2014) argumenta que “...en nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del mismo ha llegado a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto...” (P.2). Hace también referencia a las empresas que se conducen por este camino del servicio excelente, tendrán una ventaja comparativa importante con respecto a las que se hayan quedado rezagadas.

Desde la perspectiva teórica, se plantea un aporte vinculado a la contextualización de teorías relacionadas con la variable gestión de la experiencia del cliente, en miras de la consolidación de una visión conceptual – teórica adaptada al estudio de las empresas de la industria metalmecánica en la ciudad de Barranquilla, en condiciones reales de mercado. Desde un punto de vista metodológico, ofrece procedimientos objetivos y válidos que servirán de base para futuras investigaciones del área y similares, además de aportar la construcción de instrumentos para el estudio de la gestión de la experiencia del cliente en diversos sectores especialmente el metalmecánico.

Desde la perspectiva práctica, permitirá explorar el sector desde la visión mercadotécnica dando los primeros pasos para aumentar el nivel de entendimiento de la gestión en este tipo de sectores, con miras a fortalecer estos procesos en las empresas del sector metalmecánico, ya que es un sector que contribuye a la población barranquillera con suministros para las necesidades básicas, es un sector de alto crecimiento, y se busca que estos mejoren en sus proceso internos y

externos brindando una mejor experiencia a los clientes.

### **1.5. Delimitación de la investigación**

Espacialmente el estudio se delimita en el Departamento del Atlántico, específicamente en la ciudad de Barranquilla, considerando como unidades de análisis las empresas del sector Industrial dedicado a las actividades metalmecánicas que cuentan con certificación en sus procesos, y como informantes se seleccionaron a los directores o gerentes de referidas organizaciones. La recolección de la información se realizó durante los meses de septiembre y octubre de 2019, lapso en el cual se recolectaron los datos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.

Considerando el área de investigación, el presente estudio se enmarca dentro de la línea de investigación Innovación y competitividad - Gestión organizacional (Acuerdo CD No. 1324 del 26 de Junio de 2019), soportándose teóricamente en la variable gestión de la experiencia del cliente según los planteamientos de Alcaide & Diez (2019), Kotler y Armstrong (2016), Aparicio & Zorrilla (2015), Alfaro (2011), Gentile, Spiller & Noci (2007), Schmitt (1999, 2006, 2011), Barrios (2012), Meyer & Schwager (2007), Holbrook y Schindler (2003), Pine & Gilmore (1999), American Marketing Association (AMA), entre otros autores.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

Con el objetivo de sistematizar el abordaje teórico de la variable gestión experiencia del cliente a efectos de la investigación, se presenta el siguiente capítulo donde se identificarán, organizarán y analizarán los constructos teóricos que cimientan el desarrollo de la misma. La consideración teórica inicia por los antecedentes preseleccionados por las investigadoras y producto de un proceso sistemático de revisión, para seguidamente abordar el concepto central de la experiencia del cliente y sus dimensiones, seguidamente se tratarán los pilares de la

experiencia del cliente y sus pilares fundamentales. Para culminar se incluye el abordaje de la orientación asumida por las organizaciones que hacen parte de la industria metalmecánica.

El estudio de la experiencia del cliente presenta una evolución importante en el sector del *retail* o también identificado como detallista o minorista, sin embargo, en el segmento industrial y en referencia al mercadeo industrial no se identifican aportes significativos. Por tanto, se procede a mostrar una serie de estudios utilizados para fundamentar el planteamiento y desarrollo de la investigación.

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

El primer estudio que se identificó como referente es el publicado por Schmitt (1999) reseñado en el seriado *Journal of Marketing Management*, titulado “*Experiential Marketing: How To How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands* ” del cual cabe destacar que se centró en contrastar el mercadeo tradicional con un nuevo enfoque denominado marketing experiencial y proporcionar un marco estratégico que permita generar una experiencia placentera al cliente.

La relación con la presente investigación, está asociada a la posibilidad de considerar la evolución del marketing de las empresas en su conjunto, centrándose en la emocionalidad de los clientes, mediante la consideración de los eventos memorables que lo involucran de una manera absolutamente personal, este cambio en el paradigma ha ayudado a las compañías a crear y diseñar nuevas formas de añadir valor a sus ofertas, basando sus ofertas de valor en bienes servicios y experiencias.

Seguidamente se consideró el artículo de Llorens, Fandos, Moliner & Sánchez, (2006), titulado La calidad de la relación en mercados industriales: estado de la cuestión, publicado en la Revista Innovar. Desde la perspectiva metodología el mismo se desarrolló mediante una revisión bibliográfica de materiales del área específica de marketing donde se plantearon como objetivos

promover una definición correcta del concepto de la calidad de la relación como determinante de la fortaleza e intensidad de las relaciones en el marketing. Para ello procedieron a analizar la multidimensionalidad de la calidad de la relación, haciendo especial hincapié en aquellos constructos que mejor se ajustan al concepto propuesto por los Autores.

Los aportes de este documento, son de carácter teórico. Especialmente asociado a la contrastación de los conceptos analizados donde la multidimensionalidad del constructo, incorporo como dimensiones o constructos de segundo orden: el compromiso, la confianza y la satisfacción de los clientes. Entre los resultados destaca como las dimensiones del compromiso analizadas (cognitiva y afectiva) mostraron que el compromiso aparece vinculado a los sentimientos afectivos hacia la contra parte de la relación, caracterizada en términos de afección y relación emocional hacia la referida contraparte de la relación.

Las conclusiones del estudio, apoyan de gran forma, el planteamiento del presente estudio donde las dimensiones emocionales y afectivas son parte esencial del trazado de la estrategia de gestión de la experiencia, en este caso, para la industria metalmecánica en Barranquilla.

Por su parte Meyer y Schwager (2007) publicaron un documento titulado “Comprendiendo la experiencia del cliente” el cual fue indexado en la revista Harvard Business Review. El mismo, describe cómo crear procesos integrado donde cada función se interese por entregar una buena experiencia, los cuales están compuestos por tres clases de monitoreo de los clientes: patrones pasados, patrones actuales y patrones potenciales (estos patrones también pueden aludir a la frecuencia con que son medidos: persistentes, periódicos e intermitentes). Al entender los diferentes propósitos y los diferentes encargados de estas tres técnicas y cómo trabajan juntos (sin conflictos) una empresa puede convertir sus fantasías de orientación al cliente en un verdadero sistema de negocios.

Este estudio es pertinente para la investigación ya que permite entender el proceso individual

experimentado por cada cliente como respuesta propia y subjetiva ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa, permitiéndole a la misma la recolección de información por medios de patrones, para ser interpretado y posteriormente obtener una mejor comprensión de la experiencia que están brindando, al mismo tiempos identificar nuevas oportunidades de crecimiento en áreas que antes habían sido descuidadas.

Cabe destacar que Schmitt (2011) desarrolló una investigación titulada: *“Experience marketing: concepts, frameworks and consumer insights, publicada por Foundations and Trends in marketing”*, donde hace una revisión de la literatura sobre los conceptos clave de marketing de experiencia, tomando como referencia los resultados de investigaciones empíricas basadas en el comportamiento del consumidor sobre las experiencias, para luego hacer referencia a la importancia de la gestión estratégica sobre la experiencia del cliente y los aspectos prácticos para gestionarla, y finalmente demostrar la importancia de la experiencia en sus diferentes entornos, partiendo de la vivencia del cliente al interactuar con varios puntos de contacto creando una experiencia que pueden afectar el comportamiento del consumidor a corto y largo plazo.

Lo antes señalado, tiene estrecha vinculación con esta investigación, en cuanto le brinda un aporte bibliográfico sobre la importancia de los módulos de experiencia planteados por Schmitt (2011) enmarcados en las dimensiones tales como el saber, sentir, pensar, actuar y relacionar, componentes pragmáticos para el diseño de la experiencia del cliente, importante al momento de la interacción entre humanos y objetos.

Relacionado al sector industrial, resalta un artículo titulado “La eficacia del marketing industrial en las empresas de maquinaria agrícola. Un análisis de correspondencias múltiples”, desarrollado por Galera (2000) y publicado en ESIC Market. El objetivo central de esta investigación fue estudiar como las empresas de maquinaria agrícola aplican las características del marketing industrial en su actuación comercial, así mismo, comprobar en qué medida este hecho

tiene impacto en sus resultados. Metodológicamente se desarrolló en el marco de un trabajo de campo, y para el estudio de los datos se ha aplicado el Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM).

Los resultados permitieron indicar que una de las características de las empresas industriales es la interfuncionalidad, comprobando que para las empresas de maquinaria agrícola no siempre se presenta. También concluyen que existe un conglomerado de empresas que no han integrado en su accionar comercial una "filosofía" identificable como marketing industrial. Estas empresas pueden llevar a cabo un marketing amplio o general (tengan o no departamento), pero no distinguen en su actuación comercial ciertas particularidades del marketing industrial, y en concreto, la de la interdependencia funcional.

El aporte de este estudio, se fundamenta en el acercamiento a la contextualización del marketing industrial en un sub sector bastante similar al estudiado, permitiendo mediante las contrastaciones teóricas la incorporación de referentes teóricos para el estudio.

Un siguiente trabajo considerado es el estudio de Ramírez (2014) titulado “Aplicación del mercadeo en empresas de tipo industrial”, para optar al grado de Magister en la Universidad EAFIT en Medellín. El objetivo central del estudio fue Identificar la presencia e importancia del mercadeo en las empresas de tipo industrial: B2B. Metodológicamente el estudio se define como un estudio descriptivo, de campo, de tipo transeccional.

El Autor señala en los resultados que, las empresas estudiadas (caracterizadas como industriales) evidencian haber desarrollado actividades de mercadeo, especialmente: 1. Desarrollo de nuevos productos, 2. Definición de estrategias de precio asociadas al mercado, 3. Actividades promocionales, 4. Desarrollo de canales. Sin embargo, indica que este tipo de actividades se da sin un ejercicio de planeación sistemático, eventualmente como una respuesta de tipo reactiva. Señala también que las empresas estudiadas, tuvieron como denominador común la vinculación al

mercadeo desde las funciones de mercadeo y ventas, no así, considerando al mercadeo como una herramienta o proceso clave en apoyo al desarrollo de la función comercial.

El estudio, presenta aportes de interés para el desarrollo teórico y el análisis de los resultados, ya que permite conocer datos del entorno nacional asociados al mercadeo y el manejo de las relaciones en las empresas industriales desde una perspectiva funcional.

Finalmente se presenta un trabajo desarrollado por Lemon & Verhoef (2016) titulado “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey” publicado en Journal of Marketing: AMA/MSI, que apunta a mejorar la comprensión de la experiencia del cliente y su transformación a lo largo del tiempo, que ha permitido una mayor interacción con las empresas a través de distintos puntos de contacto en múltiples canales y medios, lo cual ha llevado al requerimiento por parte de las empresas la integración de múltiples funciones empresariales para la creación y la entrega de experiencias positivas para los clientes.

Este estudio hace un interesante aporte a la investigación por cuanto, hace una contrastación de gran interés entre múltiples autores sobre la definición de la experiencia del cliente, entre los más recientes se encuentran Schmitt, Brakus, y Zarantonello (2015) que sugieren que cada intercambio de servicio conduce a la experiencia del cliente, independientemente de su naturaleza y forma. Esta perspectiva expansiva, considera la experiencia del cliente desde un enfoque holístico, ya que, incorpora el conocimiento cognitivo, emocional del cliente y lo vincula a las respuestas sensoriales, sociales y espirituales al momento de tener interacciones con una marca.

La definición del concepto de marketing de experiencia por parte de diversos autores, ofrece la posibilidad de enmarcar el estudio, partiendo de las conclusiones que señalan que la experiencia total del cliente es una construcción multidimensional que implica lo cognitivo, emocional, conductual, sensorial, y los componentes sociales (Schmitt 1999, 2003; Verhoef, 2009).

Martínez-Balenciaga (2017) presento un estudio de grado en la Universidad del País Vasco,



intitulado “Nuevas tendencias en comunicación y marketing industrial”. La estructura metodológica utilizada la organiza en dos etapas, la primera asociada a la teoría donde siguió la corriente analítico-sintética de la búsqueda, lectura y análisis crítico. En una etapa para el desarrollo del marco empírico, se ha analizado la presencia online de las principales empresas del País Vasco. Para la metodología de estudios de casos se ha recurrido a la observación, estudio y análisis de todos los contenidos compartidos en sus páginas web, redes sociales (LinkedIn, Youtube y Google+), blogs y videos corporativos.

El desarrollo empírico del estudio provee datos importantes para conocer el nivel de penetración del marketing industrial y las nuevas tecnologías asociadas al marketing. Los datos permiten inferir, que en economías con mayor desarrollo estos sectores suelen ser proclives a la adecuación de sus plataformas comerciales, incluyendo nuevas tecnologías y mejoras en sus procesos comunicaciones de cara a sus clientes, tal como lo hace o haría cualquier otro sector de la economía. Destaca la percepción positiva de los líderes de estas organizaciones sobre los procesos mercadotécnicos industriales y la posibilidad de mejorar la percepción de marca de sus organizaciones, que esencialmente manejan relaciones negocios/negocios o *B2B* por su acrónimo anglosajón.

El aporte de este estudio es clave, por cuanto permite tener un punto de referencia internacional de la disciplina con aplicación en el sector industrial, donde existe poca documentación disponible. Los aportes permiten ampliar las consideraciones a efectos del análisis, además de aumentar las posibilidades de hacer comparaciones y símiles para los indicadores comunes con el estudio desarrollado.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. El Concepto de la experiencia: evolución teórica.**

Definir la experiencia, ha significado un reto desde hace muchas décadas, esto asociado a la multiplicidad de significados y aplicaciones que pueden ser otorgadas a este constructo en la literatura a través del tiempo. Un aporte base puede ser considerado el señalado por Kotler y Armstrong (2016) que en ese momento manifestaban que las marcas requerían más que un diferenciador de precio o surtido para lograr posicionarse en el mercado, al respecto inicia la consideración de las interacciones con el medioambiente, en ese momento bastante centrado en el punto de venta, y de cómo era el comportamiento de los consumidores, lo cual sirvió, para establecer una definición de experiencia asociada a la interacción con los clientes, definiendo como la creación de un entorno o contexto que impulsará el consumo mediante la generación de emociones de manera condicionada, logrando la consolidación de la misma mediante el aumento de las ventas o la posibilidad de compra.

Otros autores importantes en el proceso de construcción del concepto de experiencia asociado al cliente son Pine y Gilmore (1999, p.98) que sintetizan su aporte en el señalamiento de que la experiencia ocurre cuando una empresa utiliza los servicios de forma intencionada, sus productos como accesorios y se promueve el compromiso de crear momentos memorables con los clientes. Así mismo Tynan (1999), señala que las definiciones aportadas variarán de acuerdo al ámbito de aplicación, enfoque, contexto. Aun así, es inevitable identificar que a pesar de las variaciones existen características comunes como la subjetividad de la experiencia, el hecho que ocurren como procesos interpretativos mentales, son el resultado de múltiples contactos con la marca, y finalmente exaltando que el proceso de construcción de experiencias es multidimensional implicando diferentes tipos de respuestas en los clientes.

Sin embargo, Poulsson y Kale (2004) observan que hasta 2004 no había una forma sistemática de definir de manera exacta lo que puede aceptarse como una experiencia en el contexto de las relaciones con el cliente o el mercadeo de forma amplia. Por su parte Barrios (2012), realiza una revisión de los aportes, y señala que campo específico del marketing de servicios los principales aportantes son Pine y Gilmore (1998), Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros y Schlesinger (2009), para el sector de hospitalidad y turismo ubica a Leighton (2007), entretenimiento y las artes Holbrook, Morris & Schindler (2003); Pine y Gilmore (1999); y la hospitalidad Muñoz, Wood y Salomón (2006).

Retomando el aporte de Kotler y Armstrong (2016) y Rieunier (2000) que definen los componentes de la “atmosfera” relacionada a la experiencia del cliente agrupando en cinco (5) factores las sensaciones y percepciones: 1. factores visuales (colores, materiales, luces, diseño), 2. factores sonoros (música y ruidos), 3. factores olfativos (naturales y artificiales), 4. factores táctiles (materiales y temperatura) y 5. factores gustativos (textura, sabor y temperatura). Esta distribución ofreció la oportunidad para combinar los conceptos asociados a las emociones, sensaciones y percepciones a la experiencia del cliente.

Por tanto, la experiencia como concepto base para el desarrollo de la experiencia del cliente en cualquier entorno, en este caso el sector industrial desde un enfoque mercadotecnista, puede ser considerada como una consecuencia de la acción e incluso de la inacción de las organizaciones, en los diferentes momentos de contacto con sus públicos mientras estos, interaccionan con los elementos del producto comercializado. Visto de esta manera, la experiencia ocurrirá y es la intención o el accionar de las organizaciones mediante sus marcas el elemento capaz de generar una experiencia catalogable como positiva o no.

### **2.2.1.1. Emociones**

El rol de las emociones está íntimamente ligada a las dinámicas sociales de la humanidad. Bericat (2012) señala que los seres humanos solo pueden experimentar la vida desde la dimensión emocional. A pesar de esto, relacionado a la naturaleza de estas existen muchas dificultades para precisar un punto (Lawler, Thye, & Yoon, J, 2008), esto complejiza la posibilidad de establecer una definición ampliamente aceptada (Marcus, 2000). La comprensión de la naturaleza de las emociones, es una labor con amplio debate desde la sociología y en los últimos tiempos materia de la sociología de las organizaciones.

Por su parte Lee, Amir, Ariely & Deighton (2009), señalan que el aporte de emoción primaria de Seymour Epstein, es útil, por cuanto señala que consiste en una compleja y organizada predisposición a participar en ciertas clases de conductas biológicamente adaptativas caracterizada por unos peculiares estados de excitación fisiológica, unos peculiares sentimientos o estados afectivos, un peculiar estado de receptividad, y una peculiar pauta de reacciones expresivas.

Gordon (1981) distingue entre emociones y sentimientos, que según él serían pautas socialmente construidas de sensaciones, gestos expresivos y significados culturales organizados en torno a la relación con un objeto social. Brody (1999) por su parte, analiza las emociones desde una perspectiva de sistemas motivacionales con componentes conductuales y fisiológicos, cognitivos y experienciales, que tienen la posibilidad de ser positivos o negativos, con variación en la intensidad, y que esencialmente son motivados por circunstancias interpersonales o hechos que afectan de alguna manera el bienestar del individuo.

En tanto Lawler, Thye, & Yoon (2008) lo identifica como “estados evaluativos” pudiendo tener connotación positiva o negativa, con una duración relativamente corta, coincidiendo con la existencia de elementos fisiológicos, neurológicos y cognitivos. Al respecto, Denzin (2009)

aporta una definición clave sobre las emociones, presentándolas como “una experiencia corporal viva, veraz, situada y transitoria que impregna el flujo de conciencia de una persona, que es percibida en el interior de y recorriendo el cuerpo, y que, durante el trascurso de su vivencia, sume a la persona y a sus acompañantes en una realidad nueva y transformada – la realidad de un mundo constituido por la experiencia emocional” (p. 66).

Por tanto, es posible indicar que las emociones pueden influir en las decisiones, asumiendo la capacidad de convertirse en catalizadores o incluso reguladores en torno a los criterios racionales de los clientes, frente a las decisiones de compra. Partiendo, de que las decisiones tomadas en las organizaciones no son una respuesta automatizada a una única necesidad, sino por el contrario, constituyen el producto de un proceso de toma de decisiones ejecutado por grupos de persona, es posible considerar estos elementos en los procesos en sectores no retail, como es el caso de la presente investigación centrada en la industria metalmecánica.

#### ***2.2.1.2 Sensaciones***

La literatura señala como “sensación” a la impresión que produce una cosa por medio de los sentidos, por tanto, constituye la respuesta inmediata que dan los órganos sensoriales ante la recepción de un estímulo (Hui y Bateson, 1991). En este sentido, los diferentes autores destacan el uso del marketing sensorial, en el cual se involucran aquellos elementos que el cliente percibe durante el momento de compra, iniciando la construcción de la imagen corporativa de la organización, que a su vez vinculan y estimulan los sentidos hacia un objetivo, para posteriormente conformar la identidad corporativa, que sugieren comportamientos al consumidor, capaces de emitir mensajes multisensoriales condicionados de un producto o servicio, promoviendo el refuerzo de los significados sensoriales de una marca, logrando la generación de emociones en los clientes.

El aumento del conocimiento sobre las sensaciones y los procesos de compra, permitió la incorporación del mercadeo sensorial, que según Tebé (2005), está asociado a la “integración holística de los cinco sentidos en la entrega de experiencias multisensoriales; se trata de la estimulación de la mayor cantidad de sentidos al nivel más profundo para lograr que los consumidores perciban y recuerden una marca” (p.2). Por su parte, Gavilán, Manzano y Serra (2011) argumentan que el objetivo del mercadeo sensorial es potenciar la comunicación especialmente orientada a afectar los sentidos del cliente, de forma que se logre la modificación de los hábitos y comportamientos de compra, aumentando la frecuencia de compra, pero ante todo potenciar la identidad de la marca en los clientes.

Herrera (2008), plantea que el mercadeo sensorial es en sí mismo, es un proceso de creación de experiencias multisensoriales, que se orienta a la concepción de un producto o servicio único para el consumidor fácilmente reconocible debido a su identidad sensorial, que se insertara en la mente del consumidor logrando el posicionamiento de la marca. Hulten, Broweus y Van Dijk (2009), identifican el mercadeo sensorial como la nueva frontera del marketing estratégico para las organizaciones. Según Schmitt (2006), el marketing de sensaciones tiene como finalidad proporcionar un placer estético, emoción, belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial. Para lograr un impacto sensorial se establece el modelo EPC (estímulo, proceso y consecuencia).

- El estímulo es la decisión de prestar atención a la información recibida y mantener o guardar la información sensorial, siendo más eficaces aquellos estímulos relacionados con situaciones vividas o significativas.

Así entonces Schmitt (2006), hace referencia al “proceso” siendo el “cómo” se lleva a cabo la estimulación, existiendo diversas modalidades para transmitir la información (visual, auditiva, olfativa y táctil); “la consecuencia” como la existencia de una coherencia cognoscitiva

donde el individuo sea capaz de comprender y recordar la variedad de estímulos a lo se somete.

Siendo o anterior, el preámbulo para que Schmitt (2006) que introduce los “módulos estratégicos experienciales” (*SME*), que consisten en módulos para generar experiencias clave con la intención de transmitir información a los consumidores y que estos las puedan asumir efectivamente. Al respecto identifica cinco (5) módulos:

1er Modulo: Percibir (*Sense*), que agrupa a las experiencias percibidas mediante los cinco sentidos (McCole, 2004). Mediante la vista se percibe la forma de los objetos y el color; el oído recibe los sonidos, su volumen, tono y timbre; el gusto nos permite conocer el sabor; el olfato nos muestra los olores; y por último el tacto, un sentido fundamental por su connotación física mediante el contacto con los bienes.

2do Modulo, Sentir (*Feel*), asociado a la experiencia generada por los sentimientos y la emoción al usar o consumir el producto o servicio (Yang & Peterson, 2004). De acuerdo con Matila (2001), si las emociones han producido una experiencia positiva y memorable en el consumidor, se fortalecerá la relación entre el cliente y la marca, pudiéndose establecer un vínculo emocional que provoca la identificación con el “sentir”.

3er Modulo, Pensar (*Think*), las experiencias se producen cuando los consumidores desarrollan pensamientos creativos hacia la empresa o marca que les crean sensaciones y emociones. Al respecto, se identifican dos formas: 1. Convergente, que utiliza en problemas que están bien delimitados y que tienen una única solución y 2. Divergente: cuando los problemas pueden tener varias soluciones. En función de la solución que encuentre el consumidor, se producirán sensaciones o experiencias distintas.

4to. Modulo, Actuar (*Act*). hace referencia a conductas, estilos de vida, actuaciones y que proponen a los consumidores diferentes formas de realizar las cosas, así como diversos estilos de vida que pueden adoptar, distintos a los desarrollados habitualmente.

5to. Modulo; Relacionarse (*Relate*), se asocia con los valores culturales, la pertenencia a grupos o los roles sociales. La compra y el uso o consumo de productos de una marca permiten al consumidor relacionarse e integrarse en los distintos grupos sociales (Chang et. al 2011).

### **2.2.1.3. Percepciones**

Desde la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 1998), se plantea que la experiencia es producto de la “progresión económica de la cadena de valor”, y se relaciona con la percepción por cuanto, la propuesta se centra en incorporar una serie de recuerdos o emociones, dando origen a la percepción de una experiencia difícil de repetir, que permitirá apuntar el valor del producto adquirido por el cliente, apuntando a la generación de un carácter único y diferencial. Así entonces, en la experiencia del cliente, este concepto hace alusión a las impresiones que puede percibir un individuo de un objeto a través de los sentidos. Por tanto, constituye el primer proceso cognoscitivo, mediante el cual el individuo reconoce la información proveniente del exterior, pasa por los sistemas sensoriales y, es el cerebro quien forma conexiones neuronales que permite representar la imagen o idea completa de lo que fue descubierto. Se identifican diferentes tipos de percepción, las más destacadas son:

- Percepción visual: el individuo y animal obtiene información a través de los ojos.
- Percepción auditiva: relacionado con los sonidos sonoros.
- Percepción táctil: es concerniente a los sentidos de la piel.
- Percepción gustativa: el ser humano percibe las sustancias a través del paladar.
- Percepción olfativa: se relaciona con los olores.

Por su parte Hewett & O’Bearden (2001), argumentan que la percepción del comprador, sobre la calidad de la relación tiene un efecto significativo y positivo sobre las intenciones de recompra. Así mismo, la cultura corporativa del comprador tiene un efecto de moderación sobre la relación entre la calidad de la relación y las intenciones de recompra (pp. 57). Pérez y



Rodríguez (2014) aportan que la percepción de la compañía se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre la misma. Y así, Según Stanton, Etzel & Walker (2006) caracterizan el concepto como el proceso de recibir, organizar y dar significado a la información o estímulos detectados los sentidos. Argumentan que los humanos describen, seleccionan, organizan e interpretan un estímulo del entorno, basado en las experiencias y la comprensión del contexto en que ocurren. Por tanto, dos personas sometidas al mismo evento, podrá dar lugar a interpretaciones diferentes, fundamentadas en sus necesidades, valores y expectativas. Finalmente, Blank (2012), señala que la percepción es el determinante final de las acciones futuras del consumidor/comprador y se fundamenta en experimentar con el estímulo primario, el producto.

### **2.2.2. La gestión de la experiencia del cliente**

La Gestión de la Experiencia de Cliente (GEC) o *Customer Experience Management (CEM)*, se entiende como la disciplina que se encarga de entender, diseñar y gestionar las interacciones con clientes para influir sobre las percepciones que éstos tienen, buscando incrementar su satisfacción, lealtad y apoyo. Según (Meyer y Schwager, 2007) está compuesta por una serie de procesos que captan las opiniones de los clientes, sobre la compañía y los transforman en conocimiento para los stakeholders. Estos procesos permiten hacer un seguimiento de la experiencia del cliente, considerando varios patrones de interacción con los consumidores para obtener una mejor comprensión de sus vivencias.

Por eso Schmitt (2003), después de realizar aportaciones científicas sobre marketing experiencial hoy es reconocido por su modelo sobre la gestión de la experiencia del cliente *Customer Experience Management (CEM)*, que va más allá, colocando el concepto de experiencia como eje central para “mejorar el valor de que recibe el cliente mediante la administración de la experiencia que este tiene”. Lo define, como un proceso de administración

estratégica de la experiencia total de un cliente con un producto o una compañía. Tiene una visión que va más allá del enfoque de gestión de transacciones y relaciones con los clientes. Lo que se puede concluir, que el modelo de gestión de experiencia propuesto por Schmitt (2003) se compone en 5 pasos básicos:

1. Analizar el mundo vivencial de los clientes
2. Construir la plataforma vivencial
3. Diseñar la experiencia de marca
4. Estructurar la interacción con los clientes
5. Comprometerse con la innovación continua.

Con este enfoque y la aplicación correcta, finalmente, permitiría a la compañía mejorar la lealtad de los clientes, mayor nivel de retención y esto conlleva a los incrementos de los ingresos.

### **2.2.3. Los pilares de la experiencia del cliente**

#### **2.2.3.1. Precio**

Definir el precio de forma básica, podría ser respondido con la aseveración que el mismo está representado por la cantidad de unidades monetarias que un comprador destinará o podría destinar, para la adquisición de un determinado producto. El planteamiento anterior, desde la visión mercadotécnica es mucho más amplia, ya que incorpora dimensiones a la idea de solo la cantidad de aporte monetario, considerando la inversión de tiempo que hace el comprador, la consideración de los esfuerzos, molestias y las esperas que podría involucrar la recepción de un producto o servicio (Alcaide y Díez, 2019).

Los autores (2019), señalan que, desde la perspectiva de la gestión de la experiencia del cliente, el precio es definido como un instrumento de a corto plazo, caracterizada por ser una variable controlada por la empresa, por tanto, se puede actuar con rapidez y flexibilidad logrando respuestas rápidas de los públicos objetivo. A su vez, se considera un instrumento competitivo, que podría incluso presentar dinámicas nocivas en algunas economías que pueden centrarse en la “guerra de precios” pudiendo ser un “juego de suma cero”. Una última consideración no menos

importante, es que el “precio” constituye la única variable que aporta ingresos y no presupone un “gasto”.

### **2.2.3.2. Métricas**

La definición del término “métrica”, la ubica como una medida cuantitativa asociada al cumplimiento de un parámetro preestablecido referido a una estrategia, sistema, componente o proceso. Al respecto Alcaide y Díez (2019), señalan que las métricas deben estar alineadas con una estrategia de comprensión del modelo de negocios de la organización. En la gestión de la experiencia del cliente (GEC) una métrica o un KPI (*Key performance indicator*, en inglés) debe medir algo que indique progreso sobre el objetivo específico de mejora de dicha experiencia para el cliente y para el negocio (Kamatkar, et al., 2018).

Al respecto, señalan que la GEC requiere medir de forma continua la experiencia generada, con el objetivo central de utilizar la información recolectada para realizar conclusiones que apoyen la toma de decisiones, en la puesta en marcha de las estrategias de proyección de la organización con los clientes. Uno de los retos con respecto a las métricas, se asocia a la necesidad de incorporar herramientas que sean capaces de analizar la voz del cliente, generada por los diversos canales, permitiendo la vinculación con el cuadro de mando de la organización, esto permitirá rentabilizar la relación con mayor eficiencia.

Valenzuela et al (2007) señalan que durante muchos años la teoría y práctica del marketing ha carecido de herramientas y métricas que le permitiera demostrar cómo las inversiones y gastos en marketing pueden influir positivamente en la rentabilidad del negocio. Esta carencia en la medición contable y financiera de las aportaciones del marketing al valor de la empresa, ha debilitado la credibilidad de los gestores y ha amenazado la posición de esta función dentro de la empresa ya que se cuestiona la existencia del marketing como una capacidad o fortaleza trascendental dentro de la organización (Rust, Lemon & Zeithaml, 2004).

### **2.2.3.3. *Gestión rentable de los clientes***

Durante la primera etapa del mercadeo, era observable como el objetivo comercial se centraba en la transacción, en ocasiones discreta de bienes por una contraprestación económica, un objetivo de corto plazo, funcional para el momento en que ocurrió. Para Alcaide y Díez (2019), en la actualidad el mercado requiere un mayor relacionamiento, por tanto, las organizaciones deben entregar un valor superior a sus clientes frente al valor entregado por sus competidores. Convirtiendo este aspecto, en una ventaja competitiva clave para promover la gestión efectiva en las organizaciones modernas. Por su parte Fader & Winer (2012), señala que para las organizaciones que toman como eje central al cliente, sigue siendo su fin último maximizar el valor para los accionistas, pero desde una nueva perspectiva.

Referido a la gestión rentable de los clientes desde la perspectiva de la gestión de la experiencia del cliente, es oportuno recuperar el aporte de Alcaide y Díez (2019 sobre la creación de lazos para aumentar la participación en la mente de los clientes, cuando señalan que, “...lazos son los elementos, racionales o emocionales, que hacen que los clientes, de forma espontánea y voluntaria, se sientan “unidos” a la empresa, lo que les induce a preferirla como proveedor” (pp. 161).

En este apartado, en tiempos modernos resalta el papel de la disrupción digital en los negocios, que se fundamenta en el conocimiento de los clientes mediante el uso intensivo de nuevas tecnologías entre las que destaca el uso de la “nube”, el Big Data y la incorporación masiva de inteligencia artificial (Viloria et al., 2019 & Yan et al., 2018).

Al respecto Alcaide (2015) señala que el índice de experiencia de cliente (Customer Experience Index - CEI), basado en las respuestas de clientes de seguros a través del informe denominado “La voz del cliente”, pone de manifiesto una clara relación entre la mejora en la experiencia del cliente y las conductas de estos que conducen a una mayor rentabilidad, como las compras

adicionales y las referencias de clientes. A su vez, la experiencia del cliente se correlaciona casi de forma absoluta con la identidad de marca (García, Valle y Céspedes, 2020). En datos concretos, la correlación directamente con la intención de tenerlo como elemento para la compra o la recomendación a terceros (Barrios-Hernández et al., 2017).

#### **2.2.3.4. Personalización**

Tal como se evidencia en los pilares anteriores, las organizaciones que se identifican como “*customer centric*” destacan por considerar el objetivo central de sus operaciones la creación de valor superior para los clientes. Farinet y Ploncher (2002) argumentan que la satisfacción de las expectativas y deseos de los clientes, apoyada en la redefinición continua de la oferta apuntando a elevados contenidos de personalización, deben constituir el objetivo principal de toda estrategia de fidelización. Alcaide y Díez (2019), aseguran que las empresas que tengan como objetivo ser competitivas a futuro, deben además de centrarse en la experiencia, apostar por potencializar el conocimiento del cliente y la personalización.

Los Autores (2019), señalan que la personalización está representada por el conjunto de estrategias y acciones que nos permiten un *offering* de productos y servicios diferenciados para cada cliente, fundamentándose en lograr un mayor performance, humanizando la interacción desde el conocimiento y el reconocimiento de las características particulares.

Desde la GEC, la personalización consiste en promover o incorporar sistemas, diseños, y procesos para potenciar la relación “Cliente – Empresa”, partiendo del conocimiento previo sobre sus gustos y preferencias, generando un mayor compromiso emocional con las personas (trato humanizado), dando mayor relevancia al papel de la individualidad, intención por agradar y superar las expectativas.

En conclusión, la personalización es definida como un proceso continuo de conocimiento del cliente. Es importante, recuperar que el hecho que se identifique como un proceso continuo,

implica que es necesario la gestión y almacenamiento de los datos para de forma continua sedimentar el conocimiento y potenciar su valor para la organización. En segundo término, se hace importante resaltar que, desde la GEC, la dimensión personalización se está convirtiendo en un elemento imprescindible. Los clientes están acostumbrándose a servicios con personalización en medios digitales y analógicos, lo cual explica en buena manera, como el paradigma cambia de “tengo producto y busco clientes” a “tengo clientes por tanto adapto mi oferta a sus requerimientos”.

#### **2.2.3.5. Omnicanalidad**

El estrechamiento de las brechas entre el llamado “mundo digital” y el “mundo real” es cada vez más notorio. Esta situación ha impactado en la distribución comercial de forma profunda. Las estructuras y modelos comerciales se modifican, impactando obviamente el escenario competitivo de las organizaciones (Aparicio & Zorrilla, 2015). Para Alcaide y Díez (2019), la omnicanalidad consiste en la integración de todos los canales existentes en el mercado, de forma que se generen múltiples caminos que se interrelacionen permitiendo que un cliente inicie su contacto por cualquiera de las vías y pueda continuarlo por otra de requerirlo.

En la construcción de la experiencia del cliente, las consideraciones sobre la omnicanalidad toman especial interés. Así, en la actualidad se considera un componente clave de la estrategia competitiva, tomando significados incluso relacionados a la transformación digital de las organizaciones a largo plazo. La omnicanalidad integrada desde la GEC, va más allá de integrar los canales aislados, ya que implica, reforzar los mensajes al cliente, transformar transacciones, diferenciar la experiencia del cliente y lograr sinergias operativas.

Desde la visión planteada por la Experiencia del Cliente, se hace especialmente importante diferenciar entre la posibilidad de brindar “Multicanalidad” u “Omnicanalidad”, en la primera el esfuerzo está por ofrecer una gran cantidad de canales para lograr comprar o realizar

sus gestiones, en el segundo el objetivo es ofrecer una experiencia por diversos canales, permitiendo incluso cambiar de canal y seguir el proceso en el punto donde quedo en el canal previo. Este aspecto exige que la organización demuestre gran coherencia entre los diversos niveles y áreas de negocio, ubicando al cliente en el centro del proceso, y decidir a partir de su comportamiento, la forma más adecuada de generar una experiencia significativa en cada canal.

La incorporación de las comunicaciones basadas en la conexión de alta velocidad de internet ha significado un cambio vertiginoso en la dinámica de las organizaciones. La incorporación masiva de equipos móviles, ha promovido conductas evolucionadas de los clientes, donde por ejemplo, un cliente puede asistir a la sede física pero realizar la compra mediante equipos movibles. El uso intensivo abarca búsquedas de información y afectaciones en la conducta de compra, por tanto, se convierte en el nuevo reto la combinación de la tienda física y los medios digitales (Aparicio y Zorrilla, 2015).

Los Autores señalan que, la capacidad de respuesta de las empresas ante un nuevo consumidor omnipresente, integrado a varios canales, por lo cual debemos garantizar sincronización de todos ellos para facilitarle su interacción con las marcas y permitirle tener una experiencia única y sin fisuras. En tanto se define la gestión omnicanal como la efectiva interacción entre numerosos canales y puntos de contacto disponibles, dirigida a optimizar la experiencia del cliente en todos los canales y el rendimiento de la empresa (Juaneda-Ayensa, Mosquera & Sierra, 2016).

En los entornos actuales, caracterizados por la omnicanalidad, los consumidores interactúan libremente entre los diversos canales (tienda física, equipo móvil, entorno online) todo ocurriendo de forma simultánea en un mismo proceso (Melero, Sese & Verhoef, 2016). Por su parte, Lazaris & Vrechopoulos (2014) indican que el término “omni” viene del latín y significa “lo universal” o “el todo”, por tanto, omnicanal apunta “todos los canales juntos”. A esto,

Piotrowicz y Cuthbertson (2014) aportan que los canales se deben gestionar juntos, donde la clave está asociada a mejorar la experiencia del cliente con la marca, siendo la principal característica del fenómeno omnicanal la estrategia centrada en el cliente y a su vez la experiencia de compra del cliente.

#### **2.2.3.6. *Marketing Interno***

El marketing interno puede ser entendido como medio a través del cual el empleado se orienta hacia el cliente externo y consigue con base en su gestión su satisfacción (García, Prieto, García & Palacios, 2017). Por su parte, Domínguez (2012) señala que el mercadeo interno es una filosofía organizativa, que, desde la perspectiva de marketing, impulsa la satisfacción del colaborador partiendo del análisis de sus necesidades y el diseño e implementación de prácticas de gestión de talento humano, logrando así promover la entrega de valor superior al cliente externo.

El personal o público interno, partiendo de lo planteado por Schmitt (2006) puede significar una de las experiencias previas más significativas para los cinco Módulos Experienciales Estratégicos (MEE). Entre el personal se incluyen los vendedores, representantes de la compañía, proveedores de servicio, proveedores de servicios a los clientes y cualquier otro tipo de persona que se encuentre asociada con la empresa o una marca. Por tanto, el énfasis en el personal de contacto con los clientes, resalta que son elementos clave para la entrega de un servicio de excelencia, con esto apuntando a la generación de una ventaja competitiva.

Así mismo García, Girón & Rodríguez (2017) hace énfasis en el personal de contacto con los clientes y resalta que son elementos clave para la entrega de un servicio de excelencia con esto apuntando a la ventaja competitiva.

En el personal de la empresa (ProvEx), según Alcaide y Merino (2011), las interacciones interpersonales, transmiten y potencian las experiencias. Todo el personal de la organización (especialmente el personal de contacto), debe ser entrenado y capacitado para convertirse en una



herramienta activadora de experiencias, en aprender a leer las reacciones de los clientes y catapultar la ejecución de los MEE y demás ProvEx.

Alcaide y Diez (2019), argumentan que el compromiso de los colaboradores internos es un aspecto crítico, en el enfoque de experiencia del cliente, por tanto, promover la lealtad hacia la marca debe ser una prioridad para lograr ofrecer un servicio que conduzca hacia la construcción de experiencias memorables ().

#### ***2.2.3.7. Diseño de la experiencia***

Para Alcaide y Diez (2019), el diseño de la experiencia del cliente es otro de los pilares para la construcción de experiencias positivas. Las mismas deben ser gestionadas de manera integral, orientada siempre a garantizar la construcción positiva minimizando la posibilidad de construcción o reforzamiento negativo en el proceso. De esta manera los autores señalan que la construcción de experiencias en los consumidores pasara por un proceso que identifica como “SESPA” un acrónimo que identifica en el mismo orden sensaciones, emociones, sentimientos, pensamientos y la actuación frente al estímulo.

El diseño de la experiencia no debe apropiarse como un proceso casual o no intencionado, por el contrario, debe ser planificado y rigurosamente medido para detectar oportunidades de mejora y aplicar correctivos en favor de la construcción positiva de experiencias.

Por su parte Kotler y Armstrong (2016) resaltan la necesidad de las marcas por posicionarse mediante elementos diferentes al producto o servicios nuclear, así entonces, se enfoca en el estudio del medio ambiente en el punto de venta asociado al comportamiento del cliente. Este enfoque lo llevo a declarar una definición de experiencia, identificándola como la creación de un entorno de consumo que produce emociones específicas sobre las personas, como el placer o la excitación que puede aumentar sus posibilidades de compra.

La precitada definición, se convirtió en el punto de partida para el estudio de la “atmosfera” como elemento estratégico para la diferenciación en comercios minoristas. DEC (2016) señala que el diseño de la experiencia debe ser visto desde tres (3) perspectivas que se combinan: 1. User Experience, centrada en entender a las personas como usuarios. La conexión con la plataforma ha de ser clara, fácil y sencilla, y por tanto, se ha de pensar en las necesidades de la persona que va a usar el producto o servicio, 2. Customer Experience, cuyo propósito es entender a la persona dentro de un flujo comercial, donde necesitamos orientar los objetivos hacia un intercambio de valor positivo para el cliente, y también para el negocio y 3. Brand Experience, precisando a los clientes siempre como personas que sienten, que sufren, que lloran, que ríen que tienen emociones, por tanto, la marca es ese intangible clave, capaz de generar confianza y valor para el cliente, y en consecuencia promover la generación de dividendos por las ventas.

#### **2.2.3.8. Comunicación de marca**

Los medios son los canales de comunicación utilizados por las organizaciones para recibir y enviar información relevante sobre sus productos o servicios al público objetivo. Para Schmitt (2006), los ExPros de comunicación incluyen publicidad, comunicaciones externas e internas de la compañía como: revistas, catálogos, folletos, afiches, pancartas, banners, boletines informativos, informes anuales, publicidades televisivas o a través de cualquier medio comunicacional, además de campañas de relaciones públicas de marcas.

Schmitt los determina como herramientas tácticas, que permiten la generación de experiencias controladas de los clientes con las marcas, al convertir en acciones concretas los MEE (Galmés & Victoria, 2015). Este autor propuso siete tipos de ProvExs los cuales son los medios prácticos que se utilizan para convertir en acciones concretas los módulos estratégicos

experienciales (MEE): Comunicaciones; identidad visual; presencia del producto; cogestión de la marca; entornos espaciales; sitios web y medios electrónicos; personal de la empresa.

ProvEx - *Comunicaciones*, hace referencia a las estrategias que realizan las empresas a nivel publicitario, comunicación interna y externa (catálogos, boletines, informes), campañas de relaciones públicas (Santafé Rojas et al., 2018).

ProvEx - *Identidad visual*, corresponde a la marca, nombres comerciales, logotipos y símbolos para identificar los productos y/o servicios, la combinación de colores, personajes reales o creados, música, etc. (Alcaide y Merino, 2011).

ProvEx - *Presencia del producto*, atribuido al diseño del producto o servicio, envase, distribución y presencia en los puntos de venta, exhibición, merchandising, promociones, etc. (Alcaide y Merino, 2011).

#### **2.2.3.9. Co-marketing**

Alcaide y Diez (2019), argumentan que el co-marketing o marketing colaborativo consiste en una práctica comercial donde dos empresas cooperan en dos canales de distribución distintos. Señalan, que en la industria del entretenimiento se ha convertido en una práctica habitual evidenciándose en la alianza de marcas con programas de televisión, películas y música.

En este caso se estaría en presencia del ProvEx – *Co-gestión de la marca*, referente a todas las actividades publicitarias y promocionales que llevan a cabo las empresas en alianzas con otras (marketing y publicidad cooperativos, patrocinios, ferias, asociaciones, publicidad incidental en películas y televisión, concesión de licencias, entre otras) (Alcaide y Merino, 2011). Esta práctica, no se debe considerar una nueva modalidad, existen referencias desde hace décadas del uso de estas estrategias, pero gracias a la incorporación de las nuevas tecnologías y la multiplicidad de canales de comunicación actuales su uso se ha intensificado durante los últimos años.

Una definición interesante del término, se atribuye a Alcaide (2015) donde lo define como un acuerdo de colaboración en el que múltiples empresas (dos o más) logran ventajas en sus mercados mediante alianzas que evidencien un valor añadido a sus productos, facilitando la economía de escala resultado de la sinergia que permite a cada aliado concentrarse en lo que sabe hacer mejor.

En esencia el objetivo del co-marketing, es producir sinergias y unir fortalezas en el caso de que las organizaciones participantes en la alianza, pudiendo ser de sectores diversos, se dirijan a los mismos mercados o segmentos de clientes. Incluso, el co-marketing es válido visto como alianzas entre organizaciones del mismo sector que unen sus fortalezas (especialmente comerciales) para dirigirse al mercado con una estrategia compartida, al menos en una (1) o más de sus líneas de productos.

#### **2.2.4. La orientación al mercado en las organizaciones**

Es probable que la orientación al mercado represente uno de los constructos más controversiales en las organizaciones. Tal vez, asociado al hecho de ser un recurso intangible capaz de proporcionar compromiso e información para el desarrollo de la oferta de valor que satisfaga las necesidades e incluso los deseos del público de interés, a su vez, capaz de apalancarse y convertirse en fuente de ventajas competitivas y diferenciadoras sostenibles (Jiménez-Zarco & Torrent-Sellens, 2009). Este constructo es responsable del enlace entre la empresa y el entorno a través de la generación de sensibilidad con el mercado, el relacionamiento con los clientes y la conexión con el canal.

Al referirse a orientación al mercado, los referentes teóricos apuntan a los orígenes del mercadeo, ya que era comprendido como la aplicación del concepto de marketing como filosofía de empresa (Baker & Sinkula, 2005).

Kohli y Jaworski (1990) son reconocidos en la comunidad académica como los autores que proporcionan la conceptualización más robusta sobre orientación al mercado, señalando que comprende "...la generación de una apropiada inteligencia de negocio que considera las necesidades presentes y futuras del cliente, la integración y la difusión de referida inteligencia a través de los departamentos; así mismo el diseño y la ejecución coordinada como respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado" (pp.6). Pelham (1997) agrega que comprende el estudio del comportamiento de los miembros de una organización con respecto a la adopción del mercadeo como filosofía de gestión en la misma.

Por su parte Baker & Sinkula (2005), indican que la orientación al mercado debe ser considerada como una dimensión de la cultura organizacional. Ante la diversidad de aportes, Deng y Dart (1994) proponen la siguiente definición, basándose en las aportaciones de Narver y Salter (1990) y Kohli, Jaworski & Kumar (1993): "la orientación al mercado se refiere a la generación de una apropiada inteligencia de mercado que se refiera a las necesidades de clientes actuales y futuros, así como a las capacidades relacionadas para satisfacerlas; la integración y la diseminación de tal inteligencia a través de los departamentos; y el diseño y la ejecución coordinados de la respuesta estratégica de la organización para responder a las oportunidades del mercado" (pp.726).

Al respecto se identifican tres dimensiones de la orientación al mercado, generalmente aceptadas:

#### ***2.2.4.1 Orientación al cliente***

La literatura señala que en primera instancia se mostraba como la más importante para las pymes y en mejor termino para las grandes empresas (Mazaira, Dopico & González (2005) y esto se asociaba a que las pymes tenían mayor interacción con sus clientes en consecuencia les era mucho más fácil el proceso de construcción de relaciones. Este planteamiento ha sido impactado

por el desarrollo de los procesos ágiles, la gestión de la información y las nuevas tendencias de gestión de mercado llegando a atraer la atención de las grandes empresas que cada vez están más interesadas en conocer a los clientes finales con la intención de adelantar los pasos y buscar mediante innovación la mayor satisfacción de los mismos. Esta dimensión, incorpora la necesidad de valorar a los empleados como clientes internos por el papel que juegan dentro de la dinámica del negocio.

Es así como a inicios de la década de los 90's, Tuonimen y Möller (1996) abordan la complejidad del constructo aludiendo que el mismo presenta una doble dimensión: la primera denominada estratégica y una segunda como táctica. Ubicando a nivel estratégico la orientación empresarial se distingue por: 1) Ubicar al consumidor como eje central de las estrategias emprendida por la organización, destacando que la prioridad de la misma es la entrega continuada de valor hacia los clientes; 2) Resaltar la importancia de manejar la información y el conocimiento generado por la organización; finalmente 3) la prioridad por favorecer la coordinación de las actividades de mercadeo alineadas con las funciones de la organización. La segunda dimensión denominada “nivel táctico”, centran el enfoque en el desarrollo de relaciones de comunicación y cooperación continuada con el cliente, la innovación en producto como elemento clave para crear y entregarle valor al cliente en el tiempo (Elg, 2006; Grönroos, 2000)

Slater & Mohr (2006) refiere una serie de estudios que evidencian, la existencia positiva de relación directa entre la orientación del cliente y el éxito empresarial. Ha referido constructo Kohli y Jaworski (1990) agrega que la antes indicada relación es moderada a su vez por factores del entorno. Sin embargo, referidos autores que el producto de la relación está condicionado por la forma en la que la organización se dirige hacia el cliente (Narver, Slater & MacLachlan 2004; Slater y Narver, 1998, 1999).

#### ***2.2.4.2 Orientación hacia la competencia.***

En palabras de Kotler y Armstrong (2016), se está en presencia de empresas estructuradas en torno a la competencia, cuando la misma invierte la mayor parte de su tiempo, así como de sus recursos en estudiar el comportamiento de sus competidores, y en diseñar estrategias para hacerles frente.

De mismo modo señala, que el inconveniente principal de esta perspectiva, es que como las acciones dependen de los movimientos del competidor, la organización no se mueve en la dirección de sus objetivos afectando en consecuencia el logro de la misma. De esta forma la empresa podría caer en la exclusiva imitación desvinculándose de la generación de valor para los clientes objetivos.

Por su parte Arellano (2000), al referirse a organizaciones orientadas a la competencia, parte desde el concepto de mercadeo competitivo que señala, que la empresa tendrá mayor éxito en el mercado será la que satisfaga las necesidades de sus clientes de manera más adecuada que sus competidores. De la misma forma, agrega que cuando una empresa se orienta a la competencia podrá trabajar a tres niveles: 1. A nivel de producto; 2. A nivel de necesidad; 3. A nivel de recursos.

Tal como señalan los autores, la esencia de la orientación hacia la competencia radica en el estudio sistemático de las acciones de los competidores para en base a ello, diseñar estrategias y tácticas para minimizar el impacto en las operaciones propias. Esta orientación, si bien, puede crear un ambiente interesante en algunos segmentos, también por otra parte expone a la organización a una posible tendencia a imitar situando al otro extremo de la línea en relación a la posibilidad de crear elementos diferenciadores o valor superior a los clientes.

#### ***2.2.4.3 Orientación a la experiencia***

El concepto de orientación al mercado es frecuentemente utilizado en diversos campos de las ciencias gerenciales y académicamente tratado y estudiado (Fahy, Hooley y Cox (2000),

Pelham (1997), Kholi y Jaworski (1990), Narver y Slater, 1990), el concepto de orientación a la experiencia del cliente resulta novedoso y de momento poco desarrollado académicamente.

Según Prasad, Ramamurthy y Naidu (2001), las empresas con una mayor orientación al mercado desarrollan mayores habilidades, procesos y en consecuencia comportamientos, que favorecen la capacidad de respuesta frente a las necesidades de sus clientes y logrando mayores niveles de satisfacción, a su vez, controlan las actuaciones y capacidades de los competidores y desarrollan una cultura acorde a esta filosofía. La precitada orientación, es capaz de ofrecer las reglas necesarias para compartir información e incluso llegar a otorgarle significados comunes (Kotler y Armstrong, 2016). Es también importante señalar que la orientación al mercado desde el punto de vista conceptual es inherente a la orientación al aprendizaje por cuanto le otorga un foco central a la necesidad de valorar los factores externos asociados a la competencia y la relación con los clientes (Alfaro, 2011).

Al respecto referido a la orientación a la experiencia, es posible señalar que consiste en una reconsideración de factores, donde, la principal fuente de aprendizaje está asociada a la información generada por los diversos grupos de interés por el valioso conocimiento sobre la organización que acumulan. Uno de los beneficios de tener centrada la organización en la experiencia, radica en la capacidad de reaccionar con mayor rapidez a las amenazas no tradicionales que puedan presentarse.

Con respecto al tipo de orientación al mercado, Schmitt (2006) señala que constituye uno de los factores más influyente al proceso de transformación del mercadeo tradicional al mercadeo basado en las experiencias, que esencialmente constituye la orientación al cliente en contexto amplio y multidimensional.

Saebi, Nysveen, Hossain & Fjuk (2017), argumentan que, para estar orientados a la experiencia, los directores pueden ser atraídos por centrar su atención en el "*front-end*" más



visible de su modelo de negocio, donde tienen lugar interacciones directas con los clientes o puntos de contacto clave. Sin embargo, las organizaciones deben plantear un enfoque de toda la organización para ofrecer una excelente experiencia al cliente. Por lo tanto, argumentamos que el deseo y la voluntad de ofrecer una excelente experiencia al cliente deben integrarse en todo el modelo de negocio de la empresa. Como resultado, crear las condiciones para generar confianza a través de la experiencia del cliente no solo requiere un

revisión en el enfoque de marketing y relaciones con los clientes, pero requiere cambios sustanciales en el modelo de negocio existente de la empresa, el diseño organizacional y los procesos para respaldar esta estrategia. Esta noción se refleja en estudios que enfatizan que "las empresas deben incorporar la experiencia del cliente en sus modelos de negocio" (Prahalad y Ramaswamy, 2000, p.79) y cambiar hacia la "organización centrada en la experiencia del cliente" (Nogueira-Centenera, 2019)

### **2.3. Marco contextual y territorial**

#### **2.3.1 Reseña histórica de la industria metalmecánica en Colombia**

La industria metalmecánica según la definición de PROCOLOMBIA (2015) es la encargada de transformar el acero en bienes que van desde laminados, tuberías, estructuras metálicas y alambres, hasta maquinaria industrial como ascensores y calderas. Señala también que, según sus registros, en la actualidad en Colombia existen 680 empresas ubicadas en torno a la cadena manufacturera.

Por su parte, en el Informe SIA #23 (2016) se indica que la industria metalmecánica está inscrita en el sector de la industria manufacturera de la economía colombiana. Señala también que la metalurgia, tiene mayor amplitud, ya que barca además del hierro como materia prima principal, una amplia variedad de metales no ferrosos y el proceso de transformación en productos industriales. Adicionan que, la metalmecánica, recupera productos elaborados y

desarrollados en la siderurgia y metalurgia para transformarlos mediante la fabricación de productos elaborados en metal con diversas aplicaciones entre las que destaca: vigas, partes para estructuras metálicas para la industria de la construcción, contenedores para la industria petroquímica, estructuras para líneas de transmisión y comunicación, protectores y recubrimientos de estantes, utensilios y herramientas diversas para cocina, agricultura, procesos industriales, entre otros.

Entre los grupos de interés de la cadena metalmecánica destacan: el sector de la construcción, minero, automotriz, infraestructura, petrolero, manufactura y agroindustrial, la tecnología de la soldadura, como área transversal, además de tener relación directa con la cadena metalmecánica, participa en diferentes empresas manufactureras, químicas, de alimentos, eléctricos y electrónica, entre otras.

Sus productos principalmente son bienes de consumo duradero como electrodomésticos, artefactos de iluminación, equipos de refrigeración, de transporte y electrónico, siendo de esta manera también un sector clave para otras actividades económicas (Sena Dirección Nacional, 2015).

En Colombia la industria metalmecánica aporta el 15,61% del valor agregado de la producción (9,6 billones de pesos). Respecto al personal ocupado, la industria metalmecánica contribuye con el 14,73% (93.925 ocupados) del total de personal ocupado en la industria colombiana (637.621 ocupados), 1.245 (el 17,16%) empresas hacen parte de la industria metalmecánica. Estos establecimientos se encuentran catalogados bajo 13 grupos industriales CIIU, destacándose que en sólo 5 de ellos se concentran cerca de 1.000 empresas.

El grupo de la industria metalmecánica más importante en cuanto al número de establecimientos es CIIU 289, “Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales”, el cual concentra 300 establecimientos, que

representan el 24,1% de las empresas de la industria metalmecánica y el 4,13% del total de los establecimientos industriales. Le siguen en orden de importancia 202 establecimientos dedicados a la (CIIU 291) “Fabricación de maquinaria de uso general” y 184 establecimientos a la (CIIU 292) “Fabricación de maquinaria de uso especial”. Sin embargo, ninguno de los grupos industriales anteriormente nombrados contribuye con la mayor generación de valor agregado del sector. Este puesto lo ocupan las 106 “industrias básicas de hierro y acero”, clasificados en el grupo industrial CIIU 271, quienes aportan el 44,8% de la industria metalmecánica en Colombia con 4,3 billones de pesos corrientes del año 2007.

La industria metalmecánica en Colombia hace importante presencia en el departamento del Atlántico, constituyéndose en uno de los más importantes de la economía del departamento del Atlántico y de la ciudad de Barranquilla, representado en más de 1.700 unidades productivas dedicadas al desarrollo de estas actividades. Representa más del 12% del PIB industrial, a partir del crecimiento de las empresas ya establecidas y la llegada de nuevas unidades productivas al sector. Esta actividad sirve de soporte a un gran número de industrias como la minera, pesquera, agroindustrial, eléctrica – electrónica, siderúrgica, metalúrgica, petrolera y automotriz. La industria metalmecánica es el segundo sector en materia de generación de empleo después del de alimentos, que representa el 10% del personal ocupado en toda la industria del departamento del Atlántico.

## **2.4. Sistema de Variables**

### **2.4.1 Variable**

Gestión de la experiencia del cliente (EC)

#### ***2.4.1.1 Definición Conceptual***

La gestión de la experiencia del cliente es un proceso de administración estratégica de la experiencia total de un cliente con un producto o una compañía. Tiene una visión que va más allá

del enfoque de gestión de las relaciones con los clientes, dado que no solo es un registro de las transacciones, sino que se enfoca en crear relaciones sustanciosas con los clientes (Schmitt, 2003).

### **2.3.2. Definición Operacional**

La gestión de la experiencia del cliente, es un proceso estratégico que se enfoca en gestionar las interacciones y/o contacto de los clientes/usuarios con la marca, considerando como foco central las emociones, sensaciones y percepciones del público objetivo de la organización

Tabla 1

*Cuadro de Operacionalización de la variable*

Título: Gestión de la experiencia del cliente en las empresas de la Industria Metalmecánica en Barranquilla.				
Objetivo General: Conocer gestión la experiencia del cliente en las empresas de la Industria Metalmecánica en Barranquilla.				
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Identificar los elementos clave del concepto de experiencia del cliente considerados por los directores de las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla.	Gestión de la experiencia del Cliente	Elementos Clave de la experiencia del cliente	- Emociones	1, 2, 3
			- Sensaciones	4, 5, 6
			- Percepciones	7, 8, 9
Identificar los pilares de la experiencia del cliente presentes en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla.		Pilares de la experiencia del cliente	- Precio	10, 11
			- Métricas	12, 13
			- Gestión rentable de los clientes	14, 15
			- Personalización	16, 17
			- Omnicanalidad	18, 19
			- Marketing Interno	20, 21
			- Diseño de la experiencia	22, 23, 24
			- Comunicación de marca	25, 26, 27
			- Co-marketing	28, 29
Describir el tipo de orientación presente en las empresas de la industria metalmecánica en Barranquilla.		Tipo de orientación	- Cliente	30, 31, 32
			- Competencia	33, 34, 35
			- Experiencia	36, 37, 38

**Nota:** La tabla 1 evidencia como fue operacionalizada la variable “Gestión de la experiencia del Cliente”, a efectos del estudio. *Fuente:* Elaboración Propia (2019)

### **Capítulo 3**

#### **Marco Metodológico**

En el siguiente apartado, se procede a identificar los criterios metodológicos que atestiguan, la ejecución del proceso investigativo capaz de responder las interrogantes formuladas en el planteamiento de la investigación. Al respecto se procede a mostrar cuestiones relevantes sobre el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población y muestra, el instrumento de recolección de datos y el procedimiento seguido para la organización y análisis de los datos.

Los criterios aquí mostrados son sustentados teóricamente por los aportes de Hernández, Fernández y Baptista (2014), Arias (2012), Peleakis, Raspa, Finol, Neuman y Carrasquero (2010), Tamayo y Tamayo (2009), Chávez (2007), Ramírez (2007), Bavaresco (2008), Balestrini (2001), entre otros.

#### **3.1. Enfoque epistemológico**

La rigurosidad científica amerita entre muchos aspectos contar con una clara visión del enfoque epistemológico que sustenta el estudio. En este sentido Bunge (1993), argumenta que la epistemología es la rama de la filosofía que se ocupa de estudiar la investigación científica y su producto, denominado conocimiento científico, de igual manera expresa que esta ciencia se esfuerza por saber que es el saber, iluminando facetas de un mismo objeto, el saber verificable.

En tanto, la investigación está enmarcada bajo el enfoque empírico del paradigma positivista, del cual Chávez (2007) señala que el objetivo de esta corriente está centrado en manifestar la realidad sin llegar a modificarla, de este modo plantea que tanto para las ciencias naturales como para las ciencias sociales todo enunciado tiene sentido si es verificable.

En este mismo sentido, dentro del enfoque positivista el presente estudio se enmarca en el enfoque cuantitativo de investigación, que para Hernández, Fernández y Baptista (2014) utiliza la

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

recolección de datos para probar hipótesis, fundamentado en la medición numérica, así como el análisis estadístico, para con esto establecer patrones de comportamiento logrando en consecuencia probar o refutar teorías. Tamayo y Tamayo (2009) destacan que es un método de investigación se centra en la necesidad de medir las variables a través de codificaciones para el análisis de los hechos observables, valiéndose para ello de procedimientos científicos que para la cuantificación utilizan el procesamiento estadístico de los datos que en su análisis permiten la determinación de procesos y resultados.

Partiendo de los postulados anteriormente mencionados, la investigación empleó técnicas cuantitativas, procedimientos estadísticos, efectuando cálculos en base a los niveles de respuesta suministrados por las poblaciones estudiadas, basadas éstas, en los indicadores preestablecidos para medir el comportamiento de la variable gestión de la experiencia del cliente, para de esta forma confrontar la teoría en los hechos a través de la observación, verificación y el análisis científico.

### **3.2. Diseño y tipo de investigación**

La definición del diseño y tipo de investigación es considerada una de las decisiones estratégicas más importantes al momento de diseñar un proyecto de investigación (Pelekais, Raspa, Finol, Neuman y Carrasquero, 2010). Así entonces, el tipo de investigación será determinado de acuerdo al nivel de conocimiento científico a abordar pudiendo ubicarse como observativo, descriptivo o explicativo (Méndez, 2009); así mismo Hernández, Fernández y Baptista (2014) las identifican como: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Por su parte Arias (2012) señala que el objetivo en esta sección es señalar el tipo de información que se necesitará, así como el nivel de análisis que deberá utilizar en el estudio, en estrecha vinculación a los objetivos o hipótesis planteadas.

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

Así entonces Hernández et al. (2014) señalan que el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. Con respecto al diseño de la investigación Pelekais et al. (2010), señalan que, habiendo definido el enfoque inicial, adaptado al estudio, se procede a definir el diseño o los diseños que serán capaces de responder las preguntas claves de investigación y cubrir los objetivos, aplicándolos al contexto particular del mismo.

Para iniciar la descripción del diseño, es importante señalar que los diseños cuantitativos pueden ser experimentales y no experimentales (Pelekais et al. 2010). El primero, caracterizado por la existencia de una situación de control, en la cual, se manipulan de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos). Los no experimentales, considerados estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández et al, 2014).

Partiendo de las definiciones anteriores la presente investigación se enmarca en el diseño no experimental, esencialmente porque se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (sin intervención). A su vez, estos estudios se caracterizan de acuerdo por su dimensión temporal o por número de veces o puntos en el tiempo para la recolectan datos clasificándose en transeccionales o longitudinales.

Así entonces, los diseños transeccionales (o transversales) se utilizan para investigaciones que recopilan datos en un momento único, y los diseños longitudinales, recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos. Para efectos de la presente investigación, en atención a la cantidad de oportunidades para la recolección de datos como transeccional.



## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

A su vez los estudios transeccionales, se subdividen en exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. Partiendo de los postulados de Hernández et al. (2014) el estudio se identifica como de diseño transeccional exploratorio, cuyo objetivo por definición, es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales).

Así entonces, el presente estudio intitulado “Gestión de la experiencia del cliente en las empresas de la Industria Metalmeccánica en Barranquilla” se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo en atención al sometimiento de los resultados al conteo y posterior tratamiento estadístico, en atención al nivel de conocimiento se ubica como exploratorio, con un diseño no experimental transeccional exploratorio. En atención a la caracterización previa, los datos resultantes serán utilizados para responder la pregunta ¿Cómo es manejada la Gestión de la experiencia del cliente en las empresas de la Industria Metalmeccánica en Barranquilla?

### **3.3. Población y muestra**

Con respecto a la población, el presente estudio declara que diferencia entre los términos universo y población, asumiendo el planteamiento de Ramírez (2007), donde el primero se asume como el infinito de unidades observacionales cuyas características esenciales se homogeneizan como conjunto (p.87); el segundo comprendido con un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar (p.87). Por tanto, se asume que la población es parte del universo, pero no se confunde con él.

Según Chávez (2007), las características de la población se deben delimitarse con el objeto de fijar los parámetros muestrales, incluyendo la totalidad de los sujetos, objetos, fenómenos o situaciones que se desean investigar. Así Bavaresco (2008), argumenta que la

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

población de la investigación estará conformada por la totalidad de los elementos que forman un conjunto, de la que se deben describir o definir sus características.

Chávez (2007), expresa que la población se clasifica en dos tipos: la primera según el número: en finitas constituidas por menos de 100.000 unidades e infinitas cuando excedan de esa cantidad; la segunda: por su función: accesible es aquella porción sobre la cual, se tiene acceso y objetivo: es la totalidad de unidades de observaciones sobre la cual se da la población accesible.

A efectos prácticos del estudio, la población objeto de estudio está constituida por organizaciones de tipo industrial, específicamente dedicados a actividades metalmecánicas en Barranquilla y que al momento del presente estudio cuentan con certificaciones de sus procesos.

Tabla 2

### *Población de la Investigación*

Cantidad de empresas de la Industria Metalmecánica objeto de estudio	36
Porcentaje válido (32 empresas)	89%
Porcentaje perdidas (4 empresas)	11%

*Nota:* 1. Las empresas incluidas en el estudio participaron bajo compromiso de confidencialidad de las partes, los investigadores garantizan la confidencialidad de su participación y aportes. / 2. El porcentaje de perdidas representa a las empresas que a pesar de haber recibido el instrumento por diversas razones decidieron no participar en el estudio y a efectos de mostrar con transparencia el proceso, se muestra el dato, evitando alterar la población del estudio.

*Fuente:* Elaboración Propia (2019)

Pelekais et al. (2010) argumentan que la muestra puede conceptualizarse como un grupo pequeño de la población y en consecuencia tiene las mismas características. A su vez Hernández et al. (2014) precisa que en el enfoque cuantitativo la muestra puede ser una unidad de análisis o un grupo de ellas. Chávez (2007) argumenta que la muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre esta los resultados de una investigación. Por su parte Hernández et al. (2014) plantean que una muestra en esencia, está representada por un subgrupo de la población que será objeto de la recolección de datos y que debe representar o ser representativo de la población inicial, finalmente López (2004), declara que la muestra un

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

subconjunto o parte del universo de la investigación, siendo importante resaltar que la muestra es una parte representativa de la población.

Ramírez (2007), argumenta que debe privilegiarse el trabajo con la población completa evitando las generalizaciones, evitando el riesgo producto de las generalizaciones. Este planteamiento debe ser sometido a las condiciones especiales en las que se desarrolla el estudio por cuanto existen factores logísticos que podrían impedir el abordaje de poblaciones completas en atención a distribución geográfica, disponibilidad, acceso entre muchos otros aspectos.

Relacionado a la muestra, Méndez (2009) señala que el investigador debe precisar “si hace un censo que incluye toda la población o define una muestra de la misma” (p.61). Por tanto, debe evaluar si aborda o no la población completa, esta decisión se verá ampliamente influenciada por los factores tiempo, geografía y recursos financieros disponibles.

Para esta investigación el tamaño de la muestra fue de  $n = 42$  empresas asociadas al sector industrial dedicadas a las actividades dentro de la Industria metalmecánica. En resumen, referido a la población y muestra objeto de estudio, se puede señalar que los informantes quedaron identificados como los directores, gerentes o propietarios de las empresas consultadas; para la población se definieron una serie de características que las agrupan, inicialmente ser una empresa de tipo industrial que se dedica a las actividades dentro de las industrias metalmecánicas, así mismo, que cuentan con certificaciones de sus procesos, y que geográficamente estén ubicadas en la ciudad de Barranquilla.

### **3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos**

Pelekais et al. (2010) señalan que una particularidad clave de la investigación científica está asociada a la necesidad de seguir un método, que en este caso estaría referido al método científico. En consecuencia, la aplicación del método amerita el auxilio de técnicas dirigidas a

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

recabar información (técnicas de recolección de datos) o para comprobar el conocimiento adquirido (técnica para el análisis de datos).

Las técnicas para la recolección de datos, se clasifican en dos grandes grupos según Arias (2012), la primera definidas como la técnica documental que consiste esencialmente en obtener y registrar organizadamente la información en libros, diarios, revistas, informes entre otros. La segunda definida como la técnica de campo, que consiste en procedimientos por medio del cual se obtiene y registra la información, directamente del lugar donde ocurre el fenómeno. Chávez (2007) por su parte identifica los instrumentos de investigación como los medios que utiliza el investigador para de alguna manera medir el comportamiento o atributos de variables, entre los que destaca: los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación. Sandín (2003) indica que los instrumentos de investigación son herramientas operativas que permiten la recolección de los datos; a pesar de esto, debe considerarse que las prácticas de investigación sin una visión epistemológica clara, corren el riesgo de convertirse en la instrumentalización de las técnicas.

Así Bavaresco (2008) plantea que la investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección, en vista de que estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado, en función de cada tipo de investigación se determinarán las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Partiendo de los postulados antes expuestos, es válido indicar que existen diversas técnicas y métodos para la recolección de datos, en la presente investigación se aplicará la técnica de campo denominada encuesta, en palabras de Arias (2012), consiste en una técnica que propende a obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o sobre un tema específico.

Con respecto a los instrumentos de recolección de datos, Sabino (2009) indica que constituyen cualquier recurso empleado por el investigador para acercarse a los fenómenos y

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

extraer de ellos información, que una vez procesada y analizada, permitirá concluir respecto al comportamiento de determinada variable objeto de estudio. Otros planteamientos como el de Blanco (2000) lo identifica como “el equipaje del que se apresta el investigador para armar su propia base de datos” (p.100); Chávez (2007) por su parte argumenta que los instrumentos de recolección de datos, son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables.

Seguidamente, es necesario definir el instrumento que apoyado en la técnica registrará la información. Sabino (2009) señala que un instrumento de recolección de datos, es cualquier recurso empleado por el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, que una vez procesada y analizada, permitirá concluir respecto al comportamiento de determinada variable objeto de estudio.

Sabino (2009), explica que los cuestionarios pueden ser clasificados por tres criterios base: 1. Tipo de respuesta, 2. Momento de codificación, forma de administración Hernández et al. (2014) explican que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, el mismo tiene la característica de auto-administrado, debido a que se le proporciona directamente al encuestado, quien lo contesta, sin la intervención del encuestador, señalando con esto que no hay intermediarios.

El presente estudio adopta como instrumento de recolección de datos el cuestionario, por ser uno de las herramientas más ampliamente utilizadas en la investigación social y educativa, y que además por su potencial para lograr el abordaje del objetivo central del estudio formulado como “Conocer la gestión de la experiencia del cliente en las empresas de la Industria Metalmeccánica en Barranquilla”. El cuestionario se identificó como DGG-EXP-2019, y permitió medir la variable gestión de la experiencia del cliente, en las empresas industriales dedicadas a las actividades metalmeccánicas en Barranquilla. El mismo quedo conformado por treinta y ocho

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

(38) ítems, tipo preguntas cerradas, con un escalamiento de respuestas tipo Lickert de cinco (5) alternativas (donde 5 representa el extremo de mayor presencia siendo la alternativa

“completamente en de acuerdo y 1 = completamente desacuerdo, como la alternativa contraria).

El cuestionario desde la forma de administración fue de tipo auto – administrado, el

procesamiento mediante el software Microsoft Excel 2010, utilizando este aplicativo se presentan numerosas ventajas ya que facilita tanto la respuesta como la posterior recopilación de datos y su tratamiento, minimizando la aparición de datos ausentes y errores propios de la manipulación y codificación de las respuestas.

Tabla 3.

### *Ponderación Establecida*

Alternativas	Puntuación Asignada
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración Propia (2019)

En virtud de la puntuación escogida se presenta a continuación la explicación conceptual de la misma:

- Totalmente de acuerdo (5): el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación se da en todo momento dentro de la organización objeto de estudio.
- De acuerdo (4): el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación, se da en frecuentes oportunidades dentro de la organización objeto de estudio.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3): implica que no se toma posición con el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación.

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

d. En desacuerdo (2): Esta alternativa de respuesta indica que el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación, se da en pocas oportunidades dentro de la institución objeto de estudio.

e. Totalmente en desacuerdo (1): Esta alternativa de respuesta significa que se está en total desacuerdo con el fenómeno planteado en la afirmación.

### **3.5. Técnicas de análisis y procesamiento de la información**

Hernández et al. (2014) plantean que una vez codificados los datos y organizados en una matriz, se procede al análisis de los datos. En la actualidad el análisis cuantitativo se ejecuta con altas implicaciones de la tecnología como herramienta para el procesamiento, dejando en un segundo plano los procesamiento manuales. Esto hace que la mayor atención se centre en la interpretación de los resultados y no en procedimiento mismo del cálculo. Por su parte Tamayo y Tamayo (2009) señalan de igual manera que una vez recopilados los datos mediante los instrumentos seleccionados, se debe proceder al procesamiento, es decir, cuantificados a través un tratamiento estadístico que permitirá llegar a las reflexiones o conclusiones.

Chávez (2007) señala que la tabulación de los resultados es empleada por el investigador para procesar la información recolectada, lo cual permitirá lograr la organización de los datos relativos a una variable, indicador o ítems.

Por tanto, los resultados arrojados a través de la aplicación del cuestionario identificado por las investigadoras como DGG-EXP-2019, que se diseñó orientado en función de los objetivos específicos diseñados para la investigación, se fundamentan en la aplicación de la técnica estadística descriptiva la cual apoyo la descripción de las variables de estudio en el contexto estudiado.

Finalmente, el cuestionario DGG-EXP-2019, dirigido a indagar sobre la variable gestión de la experiencia del cliente, fue procesado de forma automatizada por el software Excel de la

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

compañía Microsoft en su versión 2019, utilizando para el análisis de las mismas estadísticas descriptivas. Por último, para la interpretación de las estadísticas descriptivas se construyeron los baremos de cada variable, correspondiente a los indicadores y dimensiones objetos de estudio.

### **3.6. Validez y confiabilidad de los Instrumentos**

En relación, a la validez de los instrumentos, Arias (2012) argumenta que esto significa que las preguntas o ítems deben tener correspondencia directa con los objetivos de la investigación, en este sentido se puede señalar que las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende conocer o medir Hernández et al. (2014) señalan la validez se refiere al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Por su parte Chávez (2007), señala que la validez de los instrumentos representa la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende.

Complementa la Autora (2007), que existen diversos tipos de validez: a) en primer término la de contenido que identifica la correspondencia del instrumento con su contexto teórico, fundamentándose en juicios independientes entre expertos, por esto no se expresa en términos de índices numéricos; b) en segundo término la validez discriminante o de constructo la cual permite determinar que el instrumento mide el rasgo o constructo que pretende medir.

El instrumento DGG-EXP-2019 diseñado para la presente investigación fue sometidos a un proceso de validación, mediante la técnica de “Juicio de Experto”, que se fundamenta, en la revisión lógica de profesionales denominados como expertos en el campo donde se ha de aplicar los instrumentos. Los mismos deben estar en la capacidad de determinar hasta donde los reactivos son representativos dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir, de tal manera que los mismos, garanticen coherencia, pertinencia y consistencia de los datos recolectados. (Hernández et al. 2014).



## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

De este modo, para llevar a cabo este proceso, fue necesario el diseño de un instrumento de validación de contenido para el instrumento (ver anexo), que facilito la evaluación pormenorizada de cada ítem del instrumento y en consecuencia de la investigación. Producto de esto, siete (7) expertos en variables asociadas al marketing, gerencia y metodología de la investigación realizaron sugerencias en los ítems (12,15,18,21,24,27,35).

Seguidamente, después de determinar la validez de contenido mediante el juicio de los expertos, los instrumentos fueron sometidos a una “Prueba piloto” para determinar la validez de constructo, es decir, su capacidad para medir los rasgos que se pretende valorar (Arias, 2012). Al respecto Hernández et al. (2014) señalan que la aplicación de una prueba piloto consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible la validez del mismo instrumento.

Producto del precitado proceso, se realizó el análisis de los ítems, a través de la aplicación del índice de discriminación, cuyo propósito se centra en separar los sujetos que tienen dominio del rasgo que se mide en el reactivo, en comparación con aquellos que no lo tienen.

La ejecución fue controlada mediante el software Excel de Microsoft, por la ruta del análisis de fiabilidad, el cual permitió realizar los cálculos necesarios, a través de la aplicación de la Prueba “T” o también conocida como “T Student” para muestras independientes, la misma se inicia con el ordenamiento de los grupos altos y bajos, el cálculo de la media y la varianza de cada ítem en los dos grupos y la aplicación de la siguiente fórmula:

$$t = \frac{X - \bar{X}}{\sqrt{\frac{S^2_{ga} + S^2_{gb}}{n_1 + n_2 - 2}}}$$

Donde:

X = Diferencia de medias.

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

$S^2_{ga}$  = Varianza del Grupo Alto

$S^2_{gb}$  = varianza del Grupo Bajo

$n_1$  y  $n_2$  = Número de sujetos del cuartil Alto y Bajo

El procedimiento consistió, en la aplicación de los cuestionarios con escalas de actitudes, en una ocasión posterior a la validez de contenido por expertos, a una muestra compuesta, por 12 informantes con características similares a las unidades de observación de estudio, para lo cual se tomaron los cinco (5) puntajes generales más altos y los cinco (5) puntajes generales más bajos. Los valores tomados para dicha prueba discriminante fueron: un nivel de error de 0,05 bilateral, y doce (10) grados de libertad, definen de este modo una “T” estimada o teórica de 2.122, por lo cual todos los ítems de dichos instrumentos discriminaron por encima de dicha “T” estimada.

Para Chávez (2007) la confiabilidad es el grado en que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones, la validez de una escala esta también relacionada con su confiabilidad. Del mismo modo Hernández et al. (2014) argumentan que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. La misma se determina mediante la aplicación de diversas técnicas, las cuales generan un coeficiente, que oscila entre los valores cero (0) y uno (1), donde cero (0) representa una confiabilidad nula, mientras que uno (1) refiere un alto grado de confiabilidad. En este contexto, los Autores (2014) explican que si bien no existe una regla que indique a partir de cual coeficiente existe fiabilidad, ellos plantean en forma general el siguiente parámetro:

Tabla 4.

### *Coeficiente de Confiabilidad*

Coeficiente	Grado de Confiabilidad
0,25 - 0,49	Baja
0,50 – 0,74	Media o regular
0,75 – 0,90	Aceptable
0,91 – 1,00	Elevada

*Fuente:* Hernández, Fernández y Baptista (2014)

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

En apoyo al análisis discriminante de los ítems se aplicó el coeficiente denominado Alpha de Cronbach, utilizando para esto el software Excel de Microsoft, por la ruta del análisis de fiabilidad el cual permitió realizar los cálculos necesarios, a través de la fórmula descrita por Chávez (2007), mostrada a continuación:

$$\alpha = \frac{1}{-1} \left[ 1 - \frac{K \sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

K = Número de ítems

Si2 = Varianza de los puntajes de cada ítem

St2 = Varianza de los puntajes totales

Para el cálculo de la validez del instrumento DGG-EXP-2019 se obtuvo un coeficiente de 0.921 lo que indica ELEVADA validez del mismo de acuerdo a la ponderación establecida por Hernández et al. (2014).

### 3.7. Procedimiento de la investigación

La serie secuencial de los procesos para llevar a cabo el estudio consistió en:

- a. Revisión Bibliográfica, privilegiando fuentes de datos académicos de alto impacto de las bases de datos Scopus, Google Académico, Emerald y Dialnet.
- b. Identificación del problema a investigar
- c. Elaboración del planteamiento del problema, formulación de los objetivos, justificación y delimitación del estudio.
- d. Revisión bibliográfico para la conformación de antecedentes relacionados con las variables objeto de estudio.
- e. Revisión teórica de las fuentes secundarias, como investigaciones anteriores, textos, libros, documentos, sobre las variables objeto de estudio, a fin de construir el marco metodológico para

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

posteriormente elaborar el cuadro operacional de las variables con sus dimensiones e indicadores correspondientes para su medición y análisis.

f. Elaboración del marco metodológico del estudio, establecimiento del diseño y tipología de la investigación, definición de la población objeto de estudio.

g. Revisión, evaluación y adaptaciones al instrumento seleccionado.

h. aplicación de instrumento a población objeto de estudio, y tabulación e interpretación de la información y tratamiento estadístico de los datos recopilados para generar los resultados del estudio.

i. Análisis y discusión de los resultados obtenidos de la confrontación con los planteamientos teóricos de los autores seleccionados, elaborando las conclusiones, recomendaciones y lineamientos derivados de la investigación.

### **Capítulo 4**

#### **Resultados de la Investigación**

En el capítulo que se presenta a continuación, se evidencia el análisis de los resultados obtenidos posterior al proceso de recolección de datos y procesamiento estadístico descriptivo, como resultado de la aplicación del instrumento de recolección de datos identificado como DGG-EXP-2019, dirigidos a la población objeto de estudio conformada por organizaciones que desempeñan sus labores en el marco de la Industria Metalmeccánica en Barranquilla. En virtud de esto, se presentan los resultados obtenidos conforme a los objetivos planteados, en relación a la variable en estudio “Gestión de la experiencia del cliente”.

##### **4.1. Análisis y discusión de los resultados.**

Seguidamente, se desarrolla el análisis y discusión de los resultados mediante la construcción de una serie de tablas, producto de la recopilación de información mediante la

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

aplicación de los cuestionarios anteriormente mencionados. Los resultados fueron analizados en tres (3) secciones que representan cada uno de los objetivos específicos formulados en la presente investigación. En relación a este planteamiento anterior, según lo señala Ramírez (2004:36) el investigador está en la necesidad de proponer el esquema que más convenga para la visualización o presentación de los resultados partiendo de las características especiales de los objetivos, variables, dimensiones e instrumentos utilizados.

El análisis involucra la posición de los investigadores tomando como punto de referencia para las reflexiones los postulados teóricos de los referentes y expertos seleccionados en las bases teóricas desarrolladas y que sustentan la investigación, para posteriormente apoyar la elaboración de las conclusiones y recomendaciones para las organizaciones objetos de estudio.

### 4.1.1. Sección Uno: Análisis de los resultados para el objetivo específico uno (1).

Con el interés de identificar los elementos clave del concepto de experiencia del cliente considerados por los directores de las empresas de la Industria Metalmeccánica en Barranquilla, se muestran los resultados por indicador, tal como fue mostrado en la operacionalización de la variable.

#### **Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión:** Elementos Clave

**Indicadores:** Emociones

Tabla 5

#### *Emociones*

Alternativas / Ítems	Ítem 1		Ítem 2		Ítem 3	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	1	3	4	13	1	3
De acuerdo	6	19	13	41	20	63
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16	2	6	2	6
En desacuerdo	11	34	7	22	5	16
Totalmente en desacuerdo	9	28	6	19	4	13
Total	32	100	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

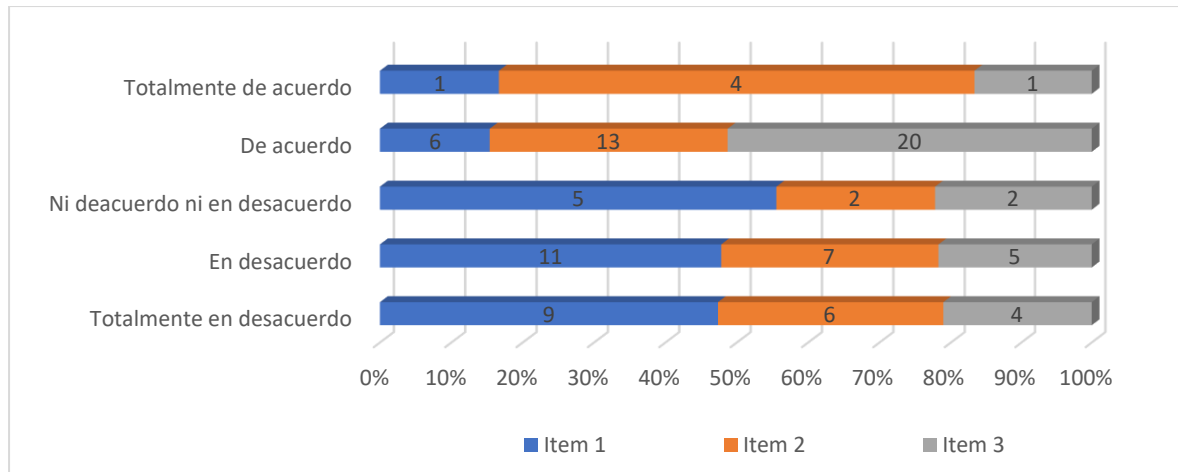


Figura 1 Emociones. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Los datos generados sobre el indicador emociones, señalan que el 62% de las empresas objeto de estudio no contemplan la generación de experiencias positivas de forma planeada o sistemática durante los momentos de contacto con los clientes, un 22 % por el contrario señala la existencia del indicador en lo referido a la promoción de experiencias positivas en los puntos de contacto, paralelamente los informantes, señalan en el ítem #2 que las emociones de los clientes son elementos influyentes (un 54%) seguido de un 41% que indica que no son influyentes en la decisión de compra, en línea con este resultado un 66% manifestó aceptación ante el planteamiento sobre si la emocionalidad del prestador de servicios influye en la fidelidad del cliente con la empresa y en contraposición un 19% manifestó no estar de acuerdo con referida aseveración.

Los resultados del indicador emociones, evidencia como los gerentes de las organizaciones objeto de estudio están conscientes de la influencia de las emociones en los procesos de compra incluso en los modelos de negocio utilizados en la industria metalmeccánica en Barranquilla, siendo importante señalar que ningún indicador mostro una tendencia absoluta a la aprobación sino más bien tendencias en mayorías de tipo simple.

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

Los resultados obtenidos pueden confirmar el planteamiento de Bericat (2012) en lo referido a la experimentación de las relaciones desde la dimensión emocional, reforzada por Denzin (2009) y la comprensión del entorno y el conjunto de vivencias de forma simultánea. Ratificando la importancia del manejo de las emociones para apoyar los procesos de decisión de compra incluso en modelos de negocio B2B.

### Variable: Gestión de la experiencia del cliente

**Dimensión:** Elementos Clave

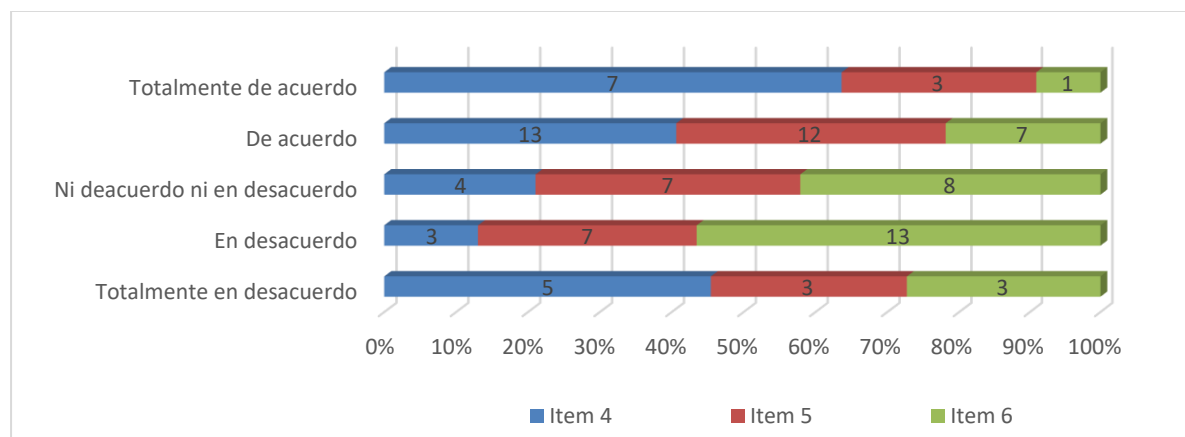
**Indicadores:** Sensaciones

Tabla 6

#### *Sensaciones*

Alternativas / Ítems	Ítem 4		Ítem 5		Ítem 6	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	7	22	3	9	1	3
De acuerdo	13	41	12	38	7	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13	7	22	8	25
En desacuerdo	3	9	7	22	13	41
Totalmente en desacuerdo	5	16	3	9	3	9
Total	32	100	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)



*Figura 2* Sensaciones *Fuente:* Elaboración Propia (2020)

Como se evidencia en la tabla 6 y figura 2, los resultados obtenidos al consultar sobre el indicador “sensaciones” señalan que el 63% de los informantes indicaron que los estímulos

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

sensoriales son un elemento impulsor de las decisiones de compra en sus clientes, con respecto a la valoración de la empatía como elemento clave en los procesos con los clientes los resultados presentaron una dispersión moderada a pesar que el 47% mostro inclinación a validar el planteamiento un 22% no fijo posición, y un 31% se inclinó por no estar de acuerdo con el planteamiento.

Con respecto a la capacidad de la organización para adaptarse mediante la generación de soluciones para las problemáticas de sus clientes manifestaron en un 41% que no saben si podrían tener esa cualidad de cara al cliente, seguido de un 37% que declaro poder hacerlo y un 22% que señala definitivamente no abordar el planteamiento en sus organizaciones.

Relacionado a los resultados, y partiendo de la posición teórica adoptada en la investigación donde se asume el constructo como la impresión que produce una cosa por medio de los sentidos, por tanto, constituye la respuesta inmediata que dan los órganos sensoriales ante la recepción de un estímulo (Lee, 2010), no se logra evidenciar la comprensión holística de los sentidos tal como lo plantea Tebé (2005) de cara a la generación de sensaciones orientadas a la experiencia en las empresas de la industria metalmecánica.

En los resultados obtenidos, contrastan con el planteamiento de Schmitt (2006), que hace referencia al “proceso” siendo el “cómo” se lleva a cabo la estimulación, y que además señala que existen diversas modalidades para transmitir la información (visual, auditiva, olfativa y táctil) y que señala que “la consecuencia” como la existencia de una coherencia cognoscitiva donde el individuo sea capaz de comprender y recordar la variedad de estímulos a lo se somete, está presente o es utilizada de modo planificado en las organizaciones del sector industrial.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión:** Elementos clave de la experiencia al cliente

**Indicadores:** Percepciones



## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

Tabla 7

### Percepciones

Alternativas / Ítems	Ítem 7		Ítem 8		Ítem 9	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	6	19	0	0	0	0
De acuerdo	13	41	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9	3	9	7	22
En desacuerdo	3	9	14	44	10	31
Totalmente en desacuerdo	7	22	15	47	15	47
Total	32	100	32	100	32	100

Fuente: Elaboración Propia (2020)

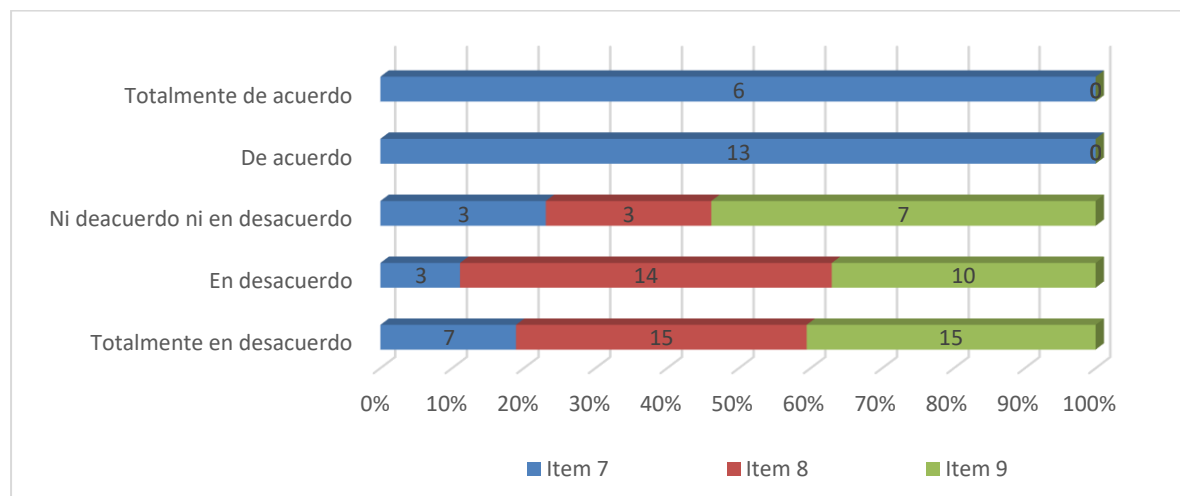


Figura 3 Percepciones. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Como se observa en la tabla 7, el 60% de los informantes se inclinó por validar que el diseño de los espacios de contacto con el cliente, está concebido para generar sensaciones positivas en las respectivas ocasiones de contacto. Referido a la implementación de medios auditivos en los espacios el 91% manifestó que no se utilizan, en la misma medida relacionado a la necesidad de integrar elementos visuales y sonoros para potenciar la percepción positiva de los clientes y en consecuencia en la experiencia de los clientes.

En los resultados asociados al indicador percepciones, se evidencia poca presencia de los elementos identificados en la teoría, entre ellos el planteamiento de Pérez y Rodríguez (2014) que

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

indican que la percepción de la compañía se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre la misma. Estos elementos se observan desatendidos en las empresas objeto de estudio, y en contraposición a planteamientos como el de Blank (2012), que señala que la percepción es el determinante final de las acciones futuras del consumidor/comprador y se fundamentan en experimentar con el estímulo primario, el producto o servicio.

### 4.1.2. Sección Dos: Análisis de los resultados para el objetivo específico dos (2).

Con el interés de identificar los pilares de la experiencia del cliente presentes en las empresas en la Industria Metalmeccánica en Barranquilla y considerados, se muestran los resultados por indicador, tal como fue mostrado en la operacionalización de la variable.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión:** Pilares de la experiencia del cliente

**Indicadores:** Precio

Tabla 8

*Pilar 1 - Precio*

Alternativas / Ítems	Ítem 10		Ítem 11	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	0	0	18	56
De acuerdo	2	6	13	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9	1	3
En desacuerdo	13	41	0	0
Totalmente en desacuerdo	14	44	0	0
Total	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

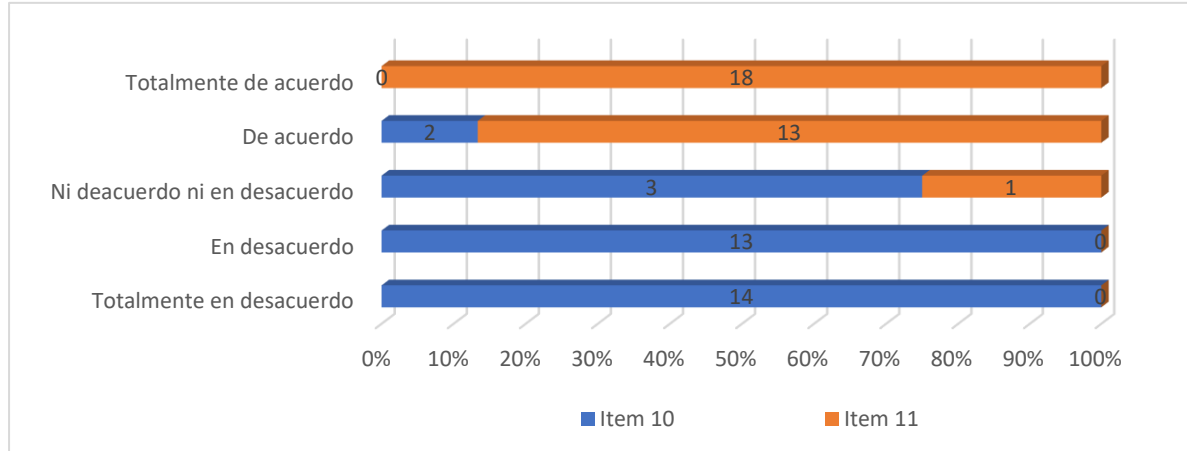


Figura 4 Pilar 1 – Precio. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Con relación al indicador precio, los informantes manifestaron en un 85% que el precio al gestionar los momentos de contacto con los clientes no es considerado un factor secundario solo un 9% lo considero así, es posible inferir que el precio tiene una valoración prioritaria en lo referido al manejo de las relaciones con el cliente. Sobre el reconocimiento del precio como elemento diferenciador un 97% lo ubico dentro de esta denominación y un 3% no logro validar o refutar el planteamiento.

La investigación fija posición con Alcaide y Díez (2019) en lo referido al precio como pilar de la experiencia del cliente, por tanto, la visión de precio es vista como un instrumento a corto plazo, de carácter competitivo que por ser controlable con la empresa puede presentar ventajas para su gestión como la flexibilidad y la rapidez para lograr objetivos de forma acelerada.

Si bien, el precio es considerado una variable sensible en muchos sectores, desde la perspectiva de la experiencia del cliente el precio debe ser considerado más allá de la cantidad de dinero a erogar por el comprador, más bien, como la suma de recursos que el mismo invierte para intercambiar por el bien o servicio. Los resultados obtenidos, en este indicador muestran que el

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

precio ocupa un sitio de gran interés en la puesta en contacto con el cliente, siendo esta una característica de los estilos gerenciales tradicionales con énfasis en la venta.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión: Pilares de la experiencia del cliente**

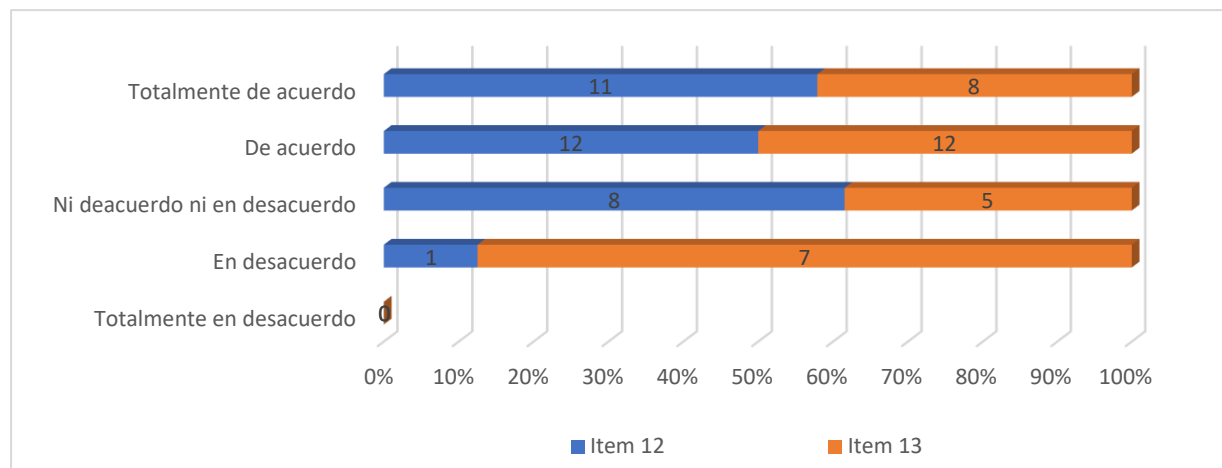
**Indicadores: Métricas**

Tabla 9.

*Pilar 2 - Métricas*

Alternativas / Ítems	Ítem 12		Ítem 13	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	11	34	8	25
De acuerdo	12	38	12	38
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	25	5	16
En desacuerdo	1	3	7	22
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
Total	32	100	32	100

*Fuente: Elaboración Propia*



*Figura 5 Pilar 2 – Métricas. Fuente: Elaboración Propia (2020)*

Con respecto al indicador métricas, los informantes se inclinaron de manera positiva (72%) sobre la existencia y claridad de indicadores para medir la efectividad de los procesos de atención a pesar de esto un 25% se mostró indeciso ante el planteamiento. Del mismo modo validaron de forma mayoritaria (63%) la continuidad de las evaluaciones sobre los impactos

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

generados producto de la prestación de los servicios, al mismo tenor un 22% señalo estar en desacuerdo con la continuidad en la evaluación de los impactos.

El indicador métricas para la experiencia del cliente y su respectiva gestión es un elemento clave, al respecto Alcaide y Díez (2019) señalan que las métricas deben estar alineadas con el modelo de negocios, además agregan que la medición debe ser continua, motivando procesos de reflexión continua de los procesos. Este planteamiento es reforzado por Valenzuela (2007) donde señala que el uso correcto de las métricas y sus indicadores influyen positivamente en la continuidad de las estrategias, logrando servir de validadores para los logros obtenidos en la aplicación de estrategias de marketing.

Los resultados validan los postulados tomados como referencia para la investigación, demostrando presencia de los mismos y buenas prácticas sobre la existencia y dinámica de uso de los mismos.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión:** Pilares de la experiencia del cliente

**Indicadores:** Gestión rentable de los clientes

Tabla 10

### *Pilar 3 - Gestión rentable de los clientes*

Alternativas / Ítems	Ítem 14		Ítem 15	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	1	3	4	13
De acuerdo	8	25	6	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	3	9
En desacuerdo	15	47	14	44
Totalmente en desacuerdo	7	22	5	16
Total	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

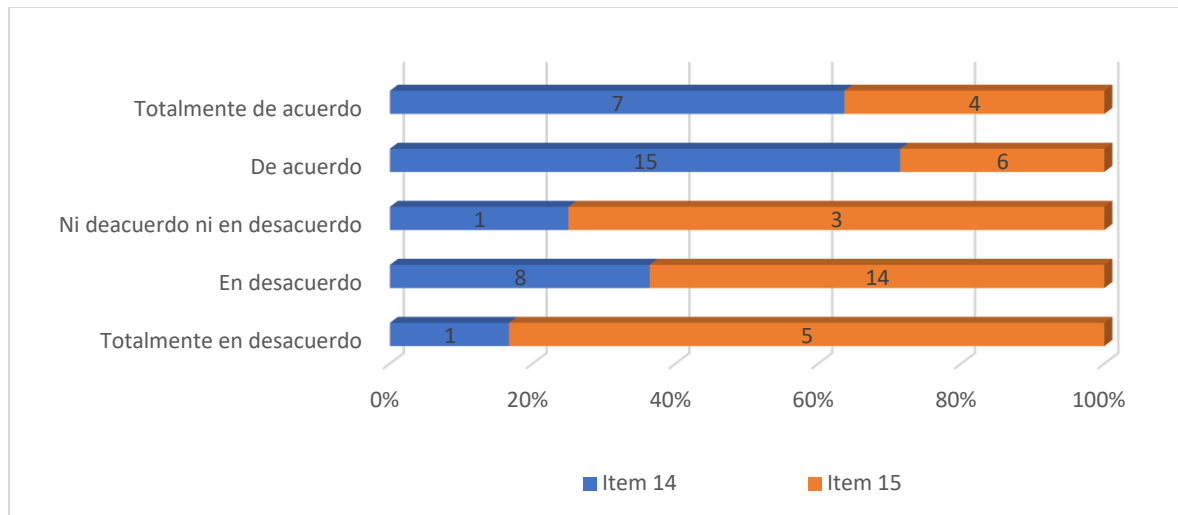


Figura 6 Pilar 3 - Gestión rentable de los clientes. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Sobre la Gestión rentable de los clientes, los informantes manifestaron una tendencia negativa (69%) ante el planteamiento referido a si la información sobre la caracterización de los clientes se ejecutaba de manera sistemática y solo un 28% se mostró con tendencia al acuerdo al planteamiento. La tendencia se mantuvo (60% con tendencia al desacuerdo), referido a la mejora de la oferta partiendo de la información recolectada sobre las necesidades y requerimientos de los clientes y un 32% manifestó inclinación al acuerdo referido al uso de esta información para motivar mejoras en la oferta de la organización.

Fader & Winer (2012) argumentan sobre la gestión de las empresas y sus clientes, que la maximización de valor para los accionistas debe venir desde otra “nueva perspectiva” cuando estas centrado en el cliente. Esto respaldado por Alcaide y Díez (2019), que enfatizan en el relacionamiento con los clientes sobre la oferta de los competidores.

Al referirse a Gestión rentable de los clientes, el planteamiento de la experiencia del cliente va mucho más allá, ya que involucra capitalizar las emociones y percepciones promoviendo lazos emocionales y racionales que redunden en sentimientos de unión con la organización motivando

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

la elección de la misma como su proveedor. En el caso del indicador preguntando no se observa presencia dominante de esta acción al interior de las organizaciones objeto de estudio.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión: Pilares de la experiencia del cliente**

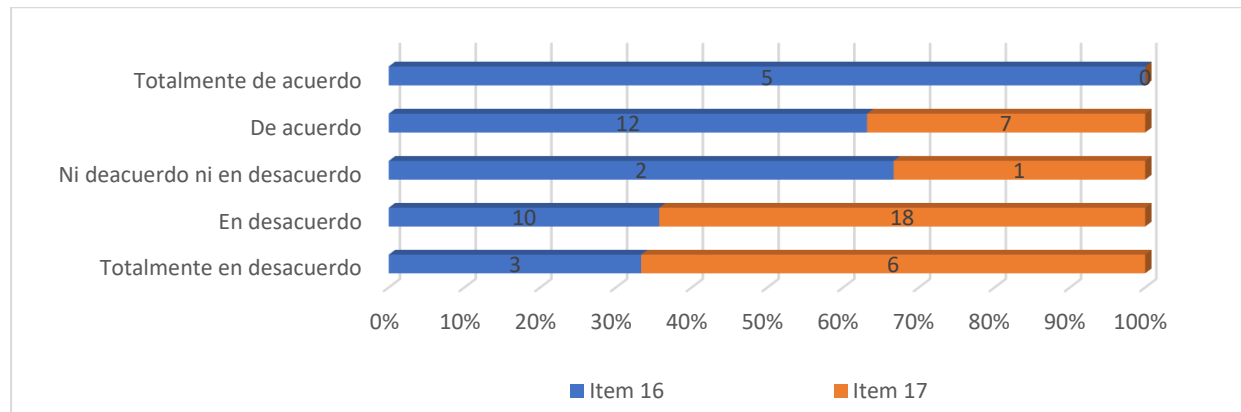
**Indicadores: Personalización**

Tabla 11.

### *Pilar 4 - Personalización*

Alternativas / Ítems	Ítem 16		Ítem 17	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	5	16	0	0
De acuerdo	12	38	7	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6	1	3
En desacuerdo	10	31	18	56
Totalmente en desacuerdo	3	9	6	19
Total	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)



*Figura 7* Pilar 4 – Personalización. *Fuente:* Elaboración Propia (2020)

Los resultados obtenidos sobre el indicador personalización en el ítem 16, señalan que el 54% se inclina por el acuerdo con relación a señalar a la personalización de los servicios como un elemento clave para la oferta de la organización, un 40% por su parte no lo considera así y se inclina por el desacuerdo en sus respuestas. En el ítem 17 los informantes señalan que la

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

organización no aprovecha (75%) los elementos de comunicación de la organización para apoyar la personalización de sus productos y servicios y un 22% manifiesta la tendencia contraria al planteamiento.

Farinet y Ploncher (2002) resaltan el rol de la personalización de cara al logro de la satisfacción de las expectativas y deseos de los clientes, y por tanto deben constituir el objetivo principal de la estrategia de fidelización de los mismos. Si bien, la personalización inicia por el procedo de conocimiento profundo del cliente, como proceso se ha convertido en un proceso imprescindible al momento de trabajar desde la perspectiva del *customer centric* (Alcaide y Díez, 2019). Los resultados evidencia poca personalización en la oferta, y poco aprovechamiento o presencia del indicador en la operatividad de la organización de cara al cliente.

### **Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión:** Pilares de la experiencia del cliente

**Indicadores:** Omnicanalidad

Tabla 12.

#### *Pilar 5 - Omnicanalidad*

Alternativas / Ítems	Ítem 18		Ítem 19	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	7	22	2	6
De acuerdo	21	66	4	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6	4	13
En desacuerdo	1	3	17	53
Totalmente en desacuerdo	1	3	5	16
Total	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)



## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

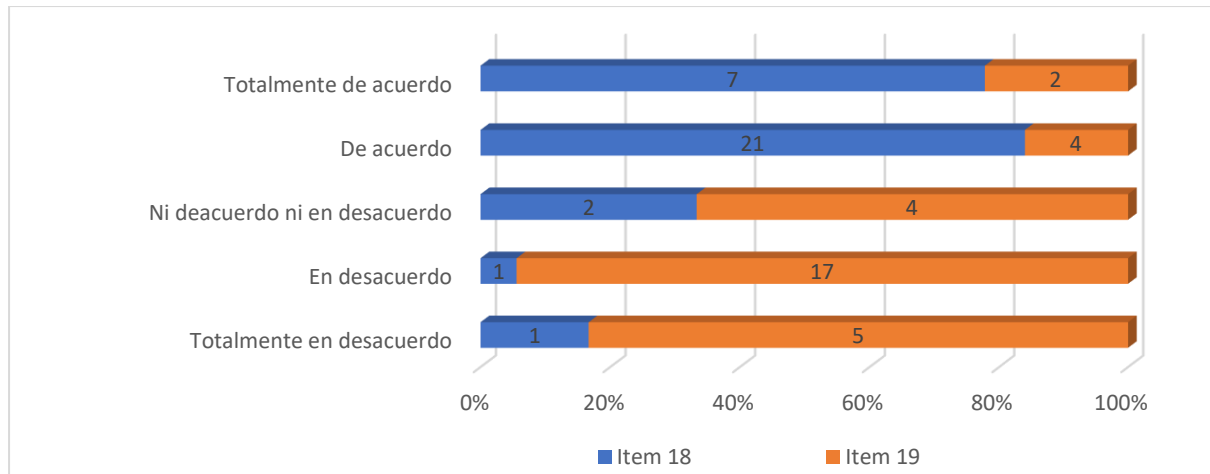


Figura 8 Pilar 5 – Omnicanalidad. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Referido al indicador omnicanalidad, en ítem 18 se identificó una importante tendencia inclinada al acuerdo o reconocimiento (88%) sobre la capacidad presente de los canales de atención al cliente para conectar a los solicitantes con los diferentes departamentos o áreas de la organización. Sin embargo, en el ítem 19 al abordar la presencia interacción entre los canales digitales y la atención presencial o canales análogos los informantes manifestaron desacuerdo en un 69%, seguido de un 13% que no fijo posición sobre el particular y un 19% que apunta a validar la existencia de referida interacción.

La posición de múltiples autores entre los que se citan Aparicio de Castro & Zorrilla-Calvo (2015) que hacen referencia al estrechamiento entre lo digital y lo real de manera notoria, viéndose especialmente reflejado en lo referido a la actuación de las empresas y su entorno competitivo. Por su parte Alcaide y Díez (2019), señalan que en síntesis la omnicanalidad consiste en la integración de todos los canales existentes en el mercado, de forma que se generen múltiples, simultáneos e interrelacionados puntos de contacto.

Los resultados en este indicador, permiten visualizar que la organización identifica la posibilidad de interconectar al cliente entre las diversas áreas de la organización, a su vez se identifican dificultades para integrar los canales digitales y análogos de cara al cliente, por tanto,

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

no se permite validar la presencia elevada de este indicador en las organizaciones, haciéndose evidente una concepción clásica entorno a este aspecto.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión: Pilares de la experiencia del cliente**

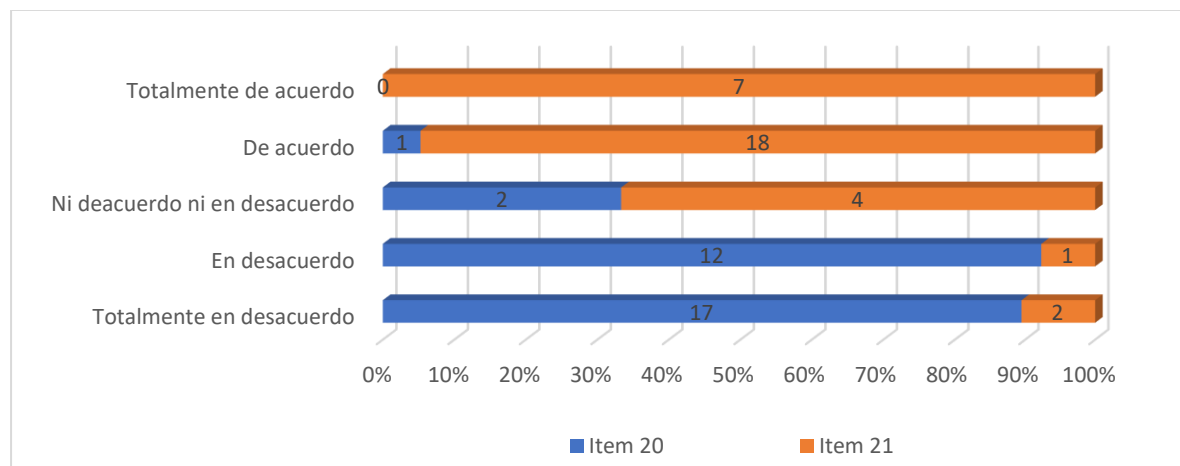
**Indicadores: Marketing directo**

Tabla 13.

### *Pilar 6 – Marketing Interno*

Alternativas / Ítems	Ítem 20		Ítem 21	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	0	0	7	22
De acuerdo	1	3	18	56
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6	4	13
En desacuerdo	12	38	1	3
Totalmente en desacuerdo	17	53	2	6
Total	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)



*Figura 9* Pilar 6 – Marketing Interno. *Fuente:* Elaboración Propia (2020)

Tal como se observa en la tabla 13, donde se muestran los resultados del abordaje del indicador “marketing interno”, el 91% de los informantes manifiestan que los colaboradores no

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

están capacitados en la generación de experiencias en el servicio, sin embargo, el 78% manifiesta que las actuaciones de los colaboradores se enrumban a generar soluciones a las problemáticas de los clientes como objeto central de servicio.

La conceptualización del marketing interno puede ser manejada desde diversas perspectivas, García et al. (2017) señala que puede ser entendido como un medio mediante el cual el colaborador se orienta hacia el cliente externo, impulsado su satisfacción, por su parte, Domínguez (2012) señala que el mercadeo interno es una filosofía organizativa que promueve la entrega de un valor superior para el cliente externo mientras satisface las necesidades y deseos de los colaboradores.

Relacionado a la experiencia del cliente Schmitt (2006) señala que puede significar unas de las experiencias previas con mayor impacto dentro de lo que el mismo denomina Módulos Experienciales Estratégicos (MEE), al respecto hace referencia a la preparación del personal para brindar servicio de excelencia, que a su vez se podrá convertir en una ventaja competitiva. Otro aspecto de interés es aportado por Alcaide y Diez (2019) que enfatizan en el compromiso de los colaboradores para resolver las problemáticas de los clientes como prioridad para lograr la efectiva construcción de experiencias.

Los resultados permiten señalar que en las organizaciones objeto de estudio, no hay evidencias de un accionar por capacitar a los colaboradores para construir experiencias positivas en el servicio tal como es planteado por los autores antes referenciados. A pesar de eso evidencia una positiva y alta inclinación hacia la resolución de conflictos o problemáticas de los clientes durante los momentos de contacto. Por tanto, este indicador de cara a la formación del colaborador para la construcción de experiencias no evidencia presencia significativa y en la orientación a la resolución para la generación de servicio de calidad presenta una alta presencia.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

**Dimensión:** Pilares de la experiencia del cliente

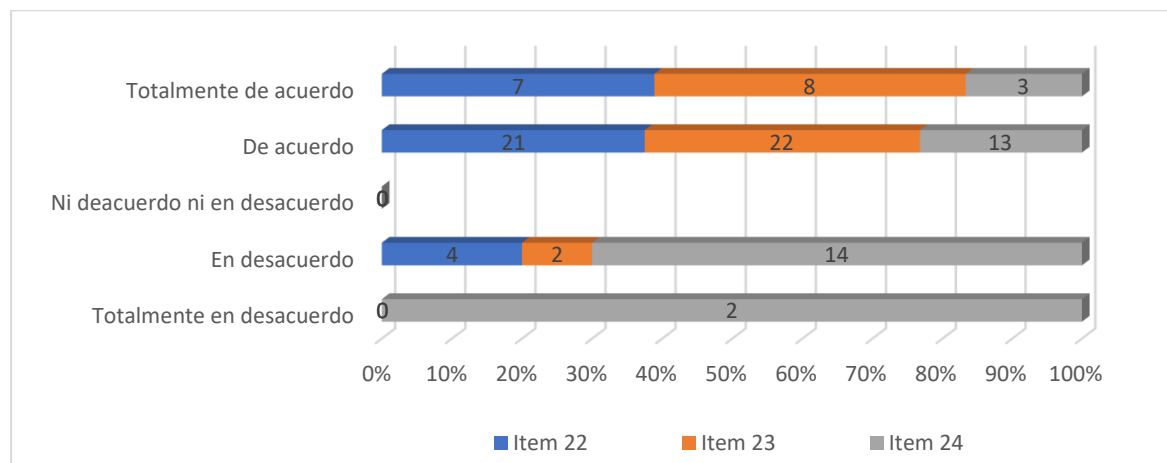
**Indicadores:** Diseño de experiencia

Tabla 14.

*Pilar 7 – Diseño de experiencia*

Alternativas / Ítems	Ítem 22		Ítem 23		Ítem 24	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	7	22	8	25	3	9
De acuerdo	21	66	22	69	13	41
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	4	13	2	6	14	44
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	2	6
Total	32	100	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)



*Figura 10 Pilar 7 – Diseño de experiencia .Fuente:* Elaboración Propia (2020)

Los resultados del indicador “Diseño de experiencia” mostrados en la tabla 14, indican que el 88% se mostró con inclinación positiva o al acuerdo con respecto a la disposición en sus organizaciones de mecanismos para aportar datos sobre las experiencias para mejorar los servicios, en ese mismo ítem #22 se recibió un 13% de desacuerdo. Sobre los protocolos de actuación abordados en el ítem #23 un 94% manifestó que los mismos eran conocidos

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

ampliamente por los miembros de la organización y un 6% señalo estar en desacuerdo con referido planteamiento. En el ítem #24 los resultados se dividieron, un 50% señalo una tendencia positiva al hecho que la actualización de los protocolos de servicio se realiza, partiendo de los resultados de la experimentación con los clientes en los puntos de contacto, un 50% mostro tendencia negativa o desacuerdo a referido planteamiento.

La presente investigación fija posición con Alcaide y Diez (201, que argumentan que el diseño de la experiencia requiere de una gestión integral, siempre orientada a la promoción de experiencias positivas. Por tanto, el proceso de diseño no puede ser manejado como una ocurrencia producto de la casualidad sino de un proceso riguroso, planificado y retroalimentado que garantice una construcción positiva y en caso de ocurrencia negativa no reforzar esos patrones.

Los resultados obtenidos en el indicador, ratifican lo expresado por los autores, validando la existencia de mecanismos y protocolos para promover y gestionar la construcción de experiencias, sin embargo, se mostró que no todas practican la retroalimentación como un proceso natural para el diseño de la experiencia del cliente.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión:** Pilares de la experiencia del cliente

**Indicadores:** Comunicación de marca

Tabla 15

### *Pilar 8 – Comunicación de marca*

Alternativas / Ítems	Ítem 25		Ítem 26		Ítem 27	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	1	3
De acuerdo	2	6	6	19	4	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9	0	0	0	0
En desacuerdo	20	63	13	41	15	47
Totalmente en desacuerdo	7	22	13	41	12	38
Total	32	100	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

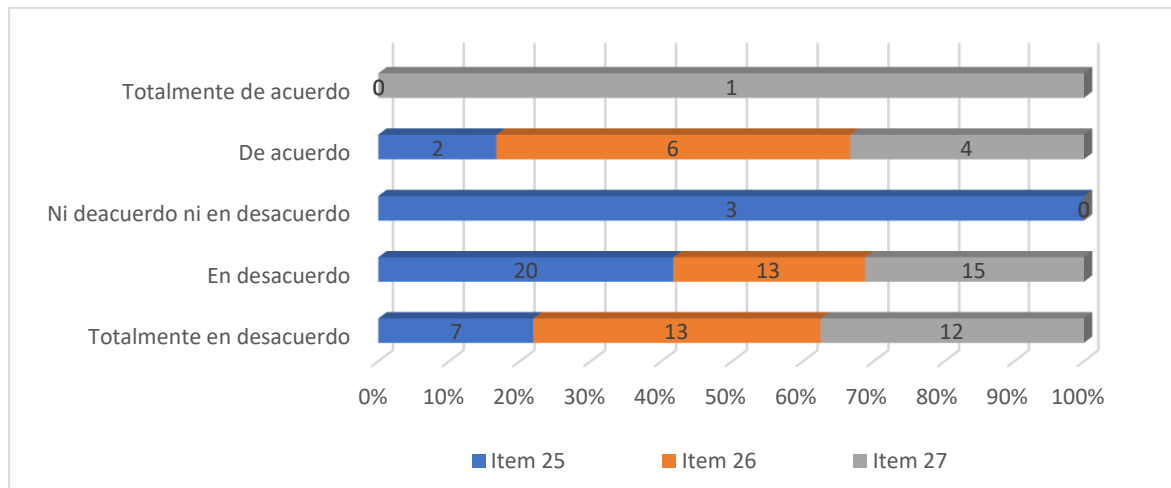


Figura 11 Pilar 8 – Comunicación de marca. Fuente: Elaboración Propia (2020)

Los resultados mostrados en la tabla 15, hacen referencia al indicador “Comunicación de marca”. Se muestra como el 85% de los informantes se mostraron con tendencia al desacuerdo sobre el uso en sus organizaciones de las redes sociales como elementos clave en las comunicaciones de la organización, solo un 6% pudo validar la presencia o uso de estos recursos comunicacionales. Con respecto al Ítem 26, donde se validó la dinámica de elección de los canales de comunicación y su relación con los perfiles de los clientes, se evidencio una tendencia al desacuerdo de un 82%, significando esto que no se puede validar la existencia de políticas para la elección de referido aspecto. Asociado a la monitorización o seguimiento de la percepción de los clientes sobre los elementos visuales corporativos se evidencia que no se realiza referido seguimiento (85%).

Schmitt (2006) otorga especial importancia a este pilar, por cuanto si bien es considerado un elemento crucial de tipo táctico, se visualiza como tienen gran influencia en la construcción de experiencias controladas de los clientes con las marcas. Los resultados del indicador, no permitieron validar la presencia de referido indicador, visualizándolo como una debilidad de las

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

organizaciones que en atención a la importancia como modulo experiencial en línea con los teóricos referentes del estudio.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión: Pilares de la experiencia del cliente**

**Indicadores: Co-marketing**

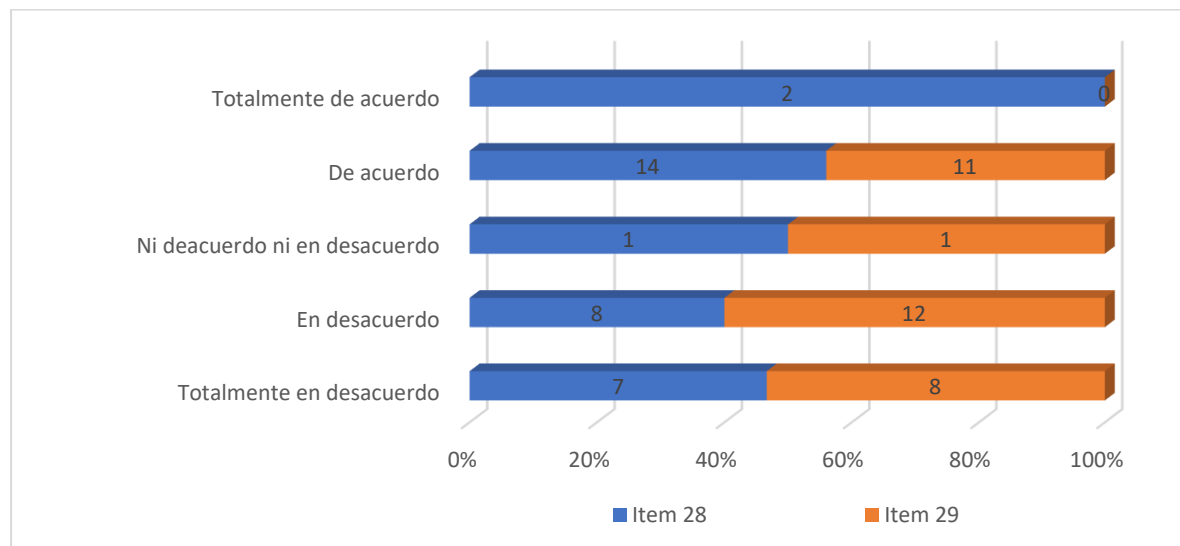
Tabla 16

*Pilar 9 – Co-marketing*

Alternativas / Ítems	Ítem 28		Ítem 29	
	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	3	9	0	0
De acuerdo	14	44	12	37
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	8	25	12	38
Totalmente en desacuerdo	7	22	8	25
Total	32	100	32	100

*Fuente: Elaboración Propia (2020)*

Gráfico 1.



*Figura 12 Pilar 9 – Co-marketing. Fuente: Elaboración Propia (2020)*

La tabla 16 y figura 12, hace referencia al indicador “ Co-marketing” , al respecto ítem 28 consulto sobre cooperación con otras organizaciones del mismo sector en una línea de productos específica, los resultados fueron divididos un 53% presento acuerdo con la existencia del mismo,

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

y un 47% indico desacuerdo o no presencia del indicador en ese aspecto. Al consultar sobre si evalúan participar en eventos para promocionar los productos en cooperación con otras organizaciones del sector, un 63% indico desacuerdo al planteamiento, mientras un 37% declara acuerdo o presencia a referida practica en sus organizaciones.

En este indicador se fija posición con Alcaide y Diez (2019), argumentan que el co-marketing o marketing colaborativo consiste en una práctica comercial donde dos empresas cooperan en dos canales de distribución distintos. Los autores lo definen como un acuerdo de colaboración en el que múltiples empresas (dos o más) logran ventajas en sus mercados mediante alianzas que evidencien un valor añadido a sus productos, facilitando la economía de escala resultado de la sinergia que permite a cada aliado concentrarse en lo que sabe hacer mejor.

Los resultados muestran presencia parcial del indicador, por cuanto relacionado a la cooperación comercial en líneas de productos la mayor parte de los informantes se inclinaron al acuerdo sin embargo una cantidad similar manifestó tendencia contraria. Con respecto a la colaboración para promover la marca o presencia en otras actividades que pueden vincular a otras organizaciones mostraron desacuerdo.

### **4.1.3. Sección Tres: Análisis de los resultados para el objetivo específico tres (3).**

Con el interés describir el tipo de orientación presente en las empresas de la Industria Metalmeccánica en Barranquilla, se muestran los resultados por indicador, tal como fue mostrado en la operacionalización de la variable.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión:** Tipo de la orientación

**Indicadores:** Cliente



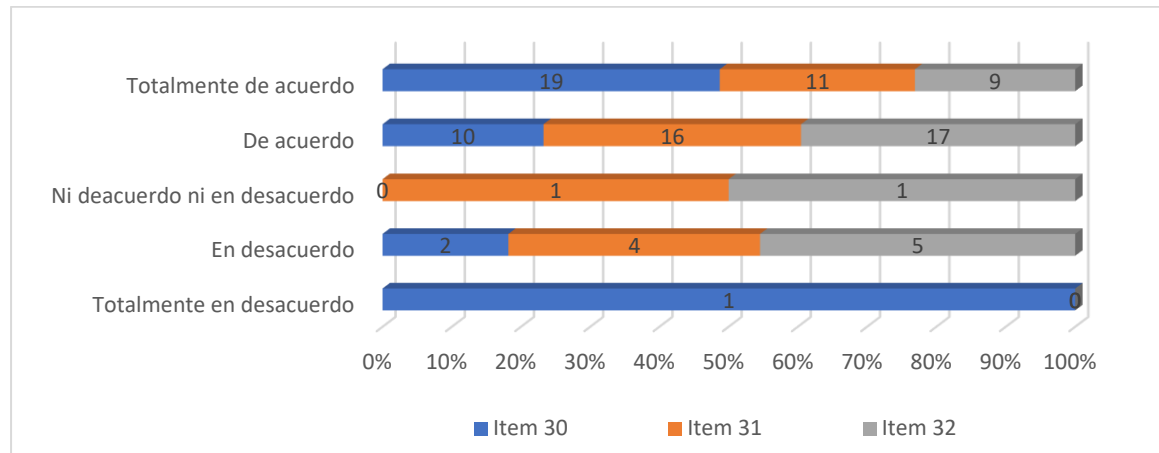
## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

Tabla 17.

### *Orientación al cliente*

Alternativas / Ítems	Ítem 30		Ítem 31		Ítem 32	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	19	59	11	34	9	28
De acuerdo	10	31	16	50	17	53
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	1	3	1	3
En desacuerdo	2	6	4	13	5	16
Totalmente en desacuerdo	1	3	0	0	0	0
Total	32	100	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)



*Figura 13* Orientación al cliente. *Fuente:* Elaboración Propia (2020)

Los datos mostrados en la tabla 17 y figura 13, están asociados a los resultados obtenidos con el indicador “cliente” de la dimensión “Tipo de orientación”. El en ítem #30, al ser consultados sobre el logro de altos niveles de rentabilidad como objetivo central los informantes en un 90% mostraron tendencia al acuerdo, seguidamente en el ítem #31 al cuestionarlos sobre el la satisfacción de los colaboradores como objetivos de las organizaciones en un 84% manifestaron tendencia al acuerdo, y finalmente en el ítem #32 los informantes manifestaron en un 81% que sitúan al cliente como centro de las acciones de la organización.

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

Con respecto a la orientación al cliente Slater & Mohr (2006) refiere una serie de estudios que evidencian, la existencia positiva de relación directa entre la orientación del cliente y el éxito empresarial. En el caso de las empresas objeto del estudio, se evidencia un alto nivel de orientación al cliente, cumpliendo con los postulados de Atuahene-Gima, Slater y Olson 2005; Narver, Slater & MacLachlan 2004.

### Variable: Gestión de la experiencia del cliente

**Dimensión:** Tipo de la orientación

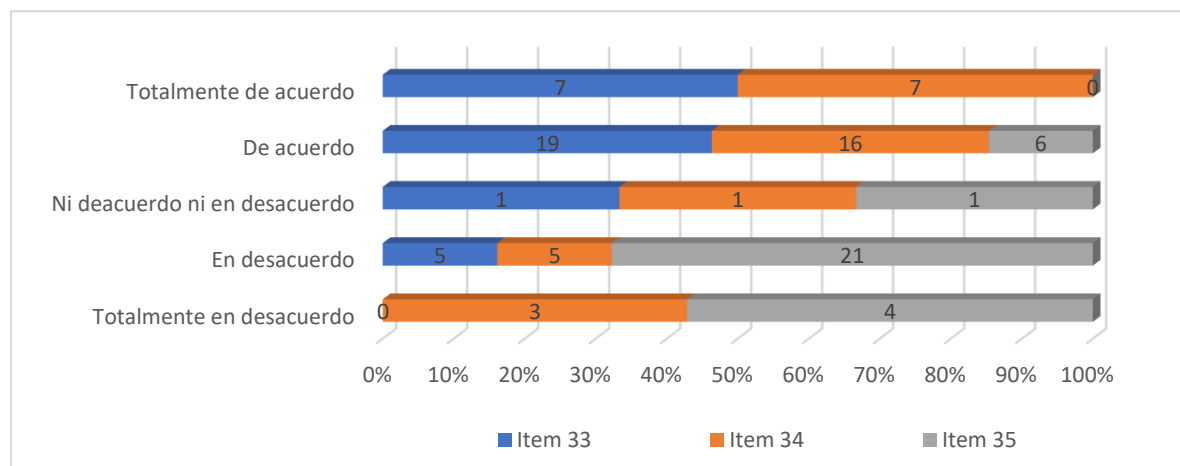
**Indicadores:** Competencia

Tabla 18

#### *Orientación hacia la competencia*

Alternativas / Ítems	Ítem 33		Ítem 34		Ítem 35	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	7	22	7	22	0	0
De acuerdo	19	59	16	50	6	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3	1	3	1	3
En desacuerdo	5	16	5	16	21	66
Totalmente en desacuerdo	0	0	3	9	4	13
Total	32	100	32	100	32	100

*Fuente: Elaboración Propia (2020)*



*Figura 14 Orientación hacia la competencia. Fuente: Elaboración Propia (2020)*

La tabla 18 y la figura 14 muestran los resultados para el indicador “competencia” de la dimensión “Tipo de orientación”. El ítem #33 se centró en validar si los precios eran impactados

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

por las decisiones de la competencia, al respecto se encontró que el 81% se inclinó a validar que los mismos se ven impactados por el accionar de la competencia. En el siguiente ítem, se cuestionó sobre si se analizaba de forma continua el comportamiento de la competencia, logrando evidenciar que el 72% señaló que se realizaba referido monitoreo un 25% señaló que no se realizaba. En el ítem #35, se evidencio que 79% no promueve mecanismos para comparar la satisfacción de los clientes que llegaron a relacionarse con algún competidos contra un 19% que señaló promover acciones al respecto.

Al respecto Kotler (2016) señala que se está en presencia de empresas estructuradas en torno a la competencia, cuando la misma invierte la mayor parte de su tiempo, así como de sus recursos en estudiar el comportamiento de sus competidores, y en diseñar estrategias para hacerles frente.

La esencia de la orientación hacia la competencia radica en el estudio sistemático de las acciones de los competidores para en base a ello, diseñar estrategias y tácticas para minimizar el impacto en las operaciones propias. En el caso de las organizaciones objeto de estudio, se identifica impacto en torno a los aspectos asociados al manejo de la variable precio asociado a la competencia, sin embargo, no se logra evidenciar mayor articulación por monitorear sistemáticamente las acciones de los competidores o comparar los resultados a nivel de percepción de los consumidores por tanto no se identifican plenamente con la orientación hacia la competencia.

**Variable: Gestión de la experiencia del cliente**

**Dimensión:** Tipo de la orientación

**Indicadores:** Experiencia

Tabla 19

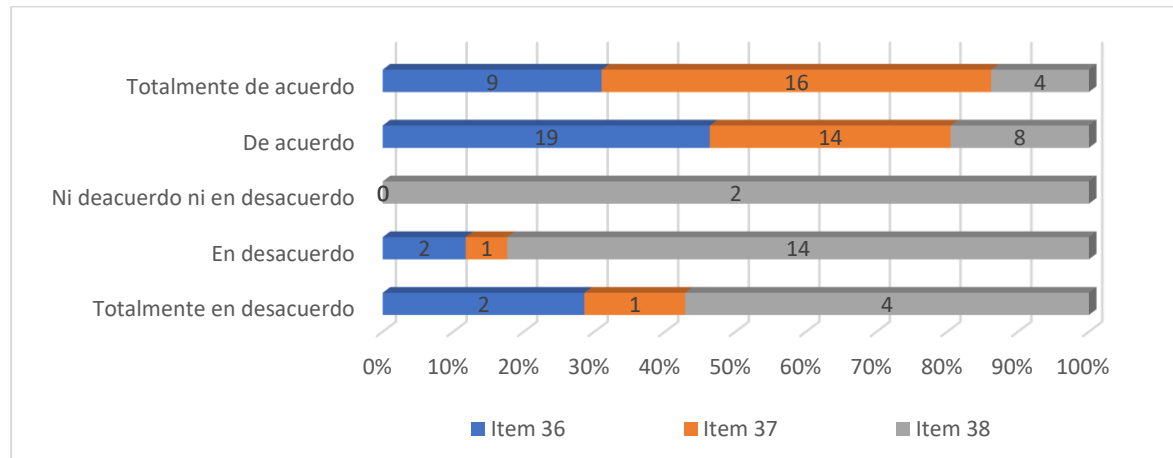
*Orientación hacia la experiencia*

Alternativas / Ítems	Ítem 36		Ítem 37		Ítem 38	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	9	28	16	50	4	13

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

De acuerdo	19	59	14	44	8	25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0	0	2	6
En desacuerdo	2	6	1	3	14	44
Totalmente en desacuerdo	2	6	1	3	4	13
Total	32	100	32	100	32	100

*Fuente:* Elaboración Propia (2020)



*Figura 15* Orientación hacia la experiencia. *Fuente:* Elaboración Propia (2020)

La tabla 19 y la figura 15, muestran los resultados para el indicador “experiencia” de la dimensión “Tipo de orientación”. Al consultar sobre la generación de valor mediante los servicios brindados como un objetivo de la organización, el 87% se inclinó por validar el planteamiento, seguidamente en el ítem #37 sobre el diseño de los servicios como un elemento prioritario al momento de ofrecer nuevas alternativas a los clientes el 94% se inclinó por la aceptación del referido planteamiento. Así mismo, con relación al monitoreo de las percepciones generadas en los clientes durante los momentos de contacto para impulsar mejoras en los servicios ofrecidos el 57% se inclinó por el desacuerdo mientras un 38% señaló al acuerdo logrando evidenciar que la mayor parte de los informantes no logran validar el monitoreo del servicio para impulsar mejoras.

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

Schmitt (2006) señala que constituye uno de los factores más influyente al proceso de transformación del mercadeo tradicional al mercadeo basado en las experiencias, que esencialmente constituye la orientación al cliente en contexto amplio y multidimensional, por su parte Prasad, Ramamurthy y Naidu (2001), señalan que las empresas con una mayor orientación al mercado desarrollan mayores habilidades, procesos y en consecuencia comportamientos que favorecen la capacidad de respuesta, frente a las necesidades de sus clientes y logrando mayores niveles de satisfacción, a su vez, controlan las actuaciones y capacidades de los competidores y desarrollan una cultura acorde a esta filosofía.

Los resultados evidencian una orientación parcial hacia la experiencia, si bien señalan alta presencia en lo referido a la generación de valor y su vinculación con los objetivos de la organización, la consideración del diseño del servicio como un elemento prioritario, no se logra evidenciar la presencia de monitoreo continuo sobre las percepciones de los clientes que asociado con los autores es un elemento crucial para la generación de experiencias.

### **Conclusiones**

Partiendo de los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación, que tiene como objetivo central conocer la gestión de la experiencia del cliente en las empresas de la Industria Metalmeccánica en Barranquilla, y consecuentemente en coherencia con los objetivos específicos, se expresan a continuación las reflexiones y conclusiones de mayor relevancia en cada hallazgo que a su vez son producto del contraste con las teorías que fundamentaron el estudio.

Con relación al objetivo uno (1), que se enfocó en identificar los elementos clave del concepto de experiencia del cliente considerados por los directores de las empresas de la Industria Metalmeccánica en Barranquilla, en lo referido a la emoción no se logró evidenciar que sean consideradas en el diseño de las experiencias especialmente en los puntos de contacto, a pesar de ello, se encontró que los directores reconocen la influencia de las emociones en los procesos de compra, con especial énfasis a la proyección de las mismas por parte de los prestadores de servicios. Con respecto a las sensaciones, se valida la aceptación por la empatía como un factor determinante en los procesos de cara a los clientes, en contraste no se logra evidenciar la capacidad para adaptarse de forma dinámica y sortear el indicador en los momentos de contacto.

Se pudo validar, en relación a los espacios de contacto donde a pesar de percibirse que son diseñados pensando en la generación de sensaciones positivas, no se aprovechan los elementos auditivos como potenciadores de las mismas. En tanto, es posible señalar que los directores de las organizaciones consultadas conocen y valoran el concepto de experiencia asociado al servicio, sin embargo, tienen debilidades en la instrumentalización de acciones para acolar los elementos de cara al cliente.

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

Seguidamente en el objetivo dos (2), que se orientó a identificar los pilares de la experiencia del cliente presentes en las empresas de la Industria Metalmecánica en Barranquilla, producto de la revisión e identificación de la presencia de los pilares de la experiencia propuestos por los autores referentes del estudio dieron a conocer que asociado al precio es considerado un factor principal de la oferta, considerado un factor diferenciador lo cual tiende a ubicar este aspecto visto desde la experiencia como un factor de corto plazo. Sobre la medición se encontró que están claramente identificados y son gestionados de forma continua resultado una fortaleza dentro de la exploración. Los resultados sobre la gestión rentable de clientes no tuvo la misma valoración, por cuanto, no se logró validar la existencia de mecanismos para la caracterización de los clientes, lo cual imposibilita mejorar los servicios partiendo de referida información.

Relacionado a la participación, existe una inclinación importante por considerarla un elemento clave de la oferta, aunque resaltan que no es un indicador que sea aprovechado en las organizaciones. Similar, ocurrió con el indicador omnicanalidad, donde se logró validar la capacidad para interconectar a los clientes con diferentes departamentos como parte del proceso de servicio, sin embargo, presentaron debilidades en la interacción entre canales digitales y análogos, lo cual en la actualidad constituye un elemento crítico en la generación de experiencias apoyados en la omnicanalidad.

Otro pilar examinado fue el identificado como marketing interno, donde se evidencio que el personal no está capacitado para la generación de experiencias dejando buena parte del proceso a las habilidades del prestador, que de forma amplia está orientado a generar soluciones a los clientes como objeto central del servicio.

En esta misma secuencia, el diseño de la experiencia, se encontró que existe la inclinación positiva hacia la generación de experiencias, apoyados en protocolo de servicio que deben mejorar su dinámica de actualización, ya que, no se logró identificar una tendencia positiva en

## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

ese aspecto. Muy cercano a este indicador se examinó el próximo pilar denominado “comunicación de marca” donde se evidencia que las redes sociales y otros medios digitales no son considerados como elementos clave. En paralelo, no se evidencian protocolos para segmentar de manera efectiva a los clientes para ubicar los canales de comunicación ideales para contactar con ellos. El último pilar examinado, fue el identificado como Co-Marketing donde esencialmente se validó la colaboración comercial con organizaciones del sector, logrando identificarlo como una debilidad que se infiere viene de prácticas comerciales tradicionales.

En tanto el objetivo dos (2) permite determinar que las organizaciones consultadas, que tienen como denominador común pertenecer a actividades vinculadas a la industria metalmecánica, y con respecto a los pilares de la experiencia, se identificaron como hallazgos que el precio es un elemento central, lo cual, no es considerado así en la filosofía de la gestión de experiencias, oportunidades de mejora en los indicadores métricas, gestión rentable de los clientes, omnicalidad y comunicación de marca, que a pesar, de tener presencia no están plenamente orientados y podrían impulsar cambios importantes en la forma de cómo se construyen experiencias en las organizaciones. A pesar de esto, se evidencia, que de forma empírica, se han incorporado actualizaciones que requieren mecanismos de articulación con el modelo de negocios para impulsar mejoras en el servicio, que se infiere repercutirían en el éxito organizacional.

Así mismo, el objetivo tres (3) que estuvo centrado en describir el tipo de orientación presente en las empresas de la Industria Metalmecánica en Barranquilla, y en síntesis, lograr revelar como es manejada la orientación del negocio en las organizaciones consultadas, se validó en primera instancia la orientación al cliente donde se evidencio que el foco se asocia en mayor medida al logro de altos niveles de rentabilidad, lo cual debería ser una consecuencia del éxito de



## **EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

la relación con el cliente, a pesar de eso se encontró que el cliente (tanto interno como externo) se encuentran como elemento central de las acciones de la organización.

Seguidamente se revelo que, con relación al indicador “Competencia” que las decisiones de la variable precio están estrechamente vinculados a los valores manejados por la competencia, se validó la existencia de mecanismos para monitorear a la competencia. Así mismo, con relación a la orientación hacia la experiencia, se encontró que se persigue la generación de valor mediante la prestación de los servicios, del mismo modo la consideración del diseño de los servicios orientados a generar experiencias positivas, con apoyo de los mecanismos de mejora basados en las percepciones de los clientes.

Por tanto, el resultado del objetivo tres (3), permite definir que las organizaciones consultadas que tienen como denominador común pertenecer a actividades vinculadas a la Industria Metalmeccánica, muestran una orientación híbrida, donde si bien, el cliente es considerado el centro del accionar de las organizaciones, se realiza intensivo monitoreo de los competidores, coincidiendo con las consideraciones sobre las decisiones asociadas al precio detectadas en el pilar correspondiente. Con respecto a la experiencia, se evidencia interés por la implementación de acciones en apoyo a la misma, sin embargo, se consideran a un nivel incipiente, con grandes oportunidades de mejora.

### **Recomendaciones**

Los resultados obtenidos en la exploración realizada en el presente estudio, hacen posible ofrecer una serie de recomendaciones a las organizaciones que hacen vida en la Industria Metalmeccánica de Barranquilla.

Relacionadas al objetivo uno (1), promover la apropiación de los elementos clave para la generación de experiencia del cliente en los diversos niveles de la organización, esto puede lograrse mediante la generación de material informativo distribuido en campañas de comunicación e incluso formación dirigida a los clientes internos.

Por su parte asociado a los resultados obtenidos en el objetivo dos (2), se recomienda reconsiderar el rol de la variable precio en la oferta de la organización, ya que, a pesar de ser una práctica de la gerencia tradicional, en esquemas modernos se busca disminuir su valorización otorgando respectiva ponderación al valor sobre el precio. Relacionado a los canales de comunicación se recomienda identificar los perfiles de los consumidores para generar perfiles segmentados que den la oportunidad de generar campañas por medios no tradicionales que aumente el reconocimiento de marca mediante la comunicación de marca. En línea con la recomendación del objetivo uno, es necesario potenciar el conocimiento sobre la generación de experiencia del cliente, con el objeto de aumentar la capacidad de respuesta en los puntos de contacto.

Referido al objetivo número tres (3), los hallazgos apuntaron a una orientación híbrida lo cual es un aspecto positivo, sin embargo, se recomienda que, como efecto de la transformación del modelo hacia la plena orientación a la experiencia, se disminuya el impacto de los indicadores de orientación hacia la competencia, enfocándose en la entrega de valor a los clientes como elemento diferenciador.

**Referencias**

- Alcaide, J.C., & Diez M. (2019) Customer Experience: Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva. Editorial Alfaomega. Colombia.
- Alcaide, J.C. (2015). Fidelización de los Clientes. ESIC. España.
- Alcaide, J.C., & Merino, M. J. (2011, 1 febrero). Comunicación experiencial y sensorial: algunos ejemplos de aplicación. Recuperado de:  
<https://micliente.net/material/uploads/2015/04/Whitepaper-Comunicaciónsensorial.pdf>
- Alfaro, E. (2011) El ABC de dirigir la experiencia del cliente. MK Marketing + Ventas. N° 226. Recuperado de: <https://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2011/05/CEM-Parte2.pdf>
- Aparicio, G., & Zorrilla, P. (2015). Distribución comercial en la era omnicanal. España, Ediciones Pirámide.
- Arellano, R. (2000) Marketing: Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México.
- Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Editorial Espíteme. Caracas
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente (2016). La importancia del diseño en la Experiencia de Cliente. Ficha 3, Marzo. España. Recuperado de:  
<https://cdn1.asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/02/DEC-FICHATECNICA-EOI.pdf>
- Atuahene-Gima, K., Slater, S.F. y Olson, E.M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientatations forn new product program performance. Journal of Product Innovation Management, 22, 464-482. Doi:10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x
- Balestrini, M. (2001) Como se elabora un proyecto de investigación. Caracas: Editorial Consultores y Asociados.Venezuela.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. Journal of Product Innovation Management, 22, 283-502. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00145.x>
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. Palermo Business Review, Edición 27. Recuperado de:  
[https://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2012/PBR7/PBR\\_04MarceloBarrios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf)

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

- Barrios-Hernández, K., Olivero, E. y otros veintitrés autores (2017) Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2089>
- Bavaresco, A. (2008) Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación. Ediluz. Maracaibo
- Blank, C. (2012). Consumer Perception Theory. En Small Business. Recuperado de <https://smallbusiness.chron.com/consumer-perception-theory-40176.html>
- Bericat, E. (2012) Emociones. Editorial Arrangement of Sociopedia.isa Universidad de Sevilla, España., DOI: 10.1177/205684601261
- Brody, L. (1999) Gender, Emotion, and the Family. Cambridge, MA: Harvard University Press. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1999-02600-000>
- CEDETRABAJO (2016). Informe SIA #23: La Industria metalmecánica en Colombia. Disponible en: <https://cedetrabajo.org/informe-6-la-industria-metalmeccanica-en-colombia-frente-a-los-tlc/>
- Chávez, N. (2007) Introducción a la investigación educativa. Grafica González. Maracaibo
- DEC (2016). Hacia la excelencia en Experiencia del cliente: II Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España. Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, España.
- Deng, S. & Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multifactor, Multi-item Approach. Journal of Marketing Management, 10 (8), 725-742.
- Denzin, N.K. (2009) On Understanding Emotion. American Journal of Sociology 91, no. 2 (Sep., 1985): 439-441. Recuperado de: <https://doi.org/10.1086/228292>
- DNP, (2016). Planes de desarrollo territoriales 2016-2019. Departamento nacional de Planeación. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Planes%20de%20Desarrollo%202016%20-%202020/Base%20de%20Datos%20Planes%20de%20Desarrollo.xlsx>
- Domínguez, M.C. (2012) El marketing interno como capacidad organizativa desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades: un modelo explicativo aplicado al sector hotelero. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas, Gran Canarias. España. Url: [https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/9761/4/0675246\\_00000\\_0000.pdf](https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/9761/4/0675246_00000_0000.pdf)

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

- Elg, L. (2006). A study of inter-firm market orientation dimensions in Swedish, British and Italian supplier-retailer relationships. *European Management Journal*. Volume 25, 283-297. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.03.001>
- Fader, P.S., & Winer, R.S. (2012). Introduction to the special issue on the emergence and impact of user-generated content. *Marketing Science*, 31(3), 369-371. Doi: <https://doi.org/10.1287/mksc.1120.0715>
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T. (2000) The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe. *J Int Bus Stud* 31, 63–81. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490907>
- Farinet, A., & Ploncher, E. (2002). *Customer relationship management: Approcci e metodologie*. Italia. Rizzoli Etas.
- García Cali, E., Valle Ospino, A., & Céspedes Garrido, J. (2020). Employer branding. Reflexiones en tiempos de pandemia. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, 2 (Especial), 179-194. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.12>
- García, J., Prieto, R., García, E. y Palacios, A. (2017). *Mercadeo interno. Herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del caribe colombiano*. Libro Turismo corporativo y tic: una puerta a la competitividad Dinámicas sectoriales que estimulan la competencia colaborativa apoyada en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- García, E., Girón, F. & Rodríguez, A. (2017). Proveedores de experiencia como factores clave para organizaciones de software en entornos complejos; Marketing y Competitividad en las Organizaciones. Enfoques y Perspectivas. Barranquilla-Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar. 83-113. Recuperado de: <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/123456789/2202>
- Galera, C. (2000). La eficacia del marketing industrial en las empresas de maquinaria agrícola. *ESIC MarketT*. Mayo – Agosto, 119-138. Recuperado de: [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_371219\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_371219_E.pdf)
- Galmés, M.A. & Victoria, J.S. (2012). La organización de eventos en el contexto de las Comunicaciones Integradas de Marketing (IMC): el valor de la experiencia. *Pensar la Publicidad*. Vol. 6. N°1: 15-34. Recuperado de: [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_371219\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_371219_E.pdf)

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

- Gavilán, D., Manzano, R., Serra, T., (2011). Marketing sensorial: comunicar a través de los sentidos. Harvard Deusto Marketing y Ventas, 103, 28 - 33. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/marketing-sensorial-comunicar-a-traves-de-los-sentidos>
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007), How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer'. European Management Journal 25(5), 395–410. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/marketing-sensorial-comunicar-a-traves-de-los-sentidos>
- Gordon, S.L. (1981) The sociology of sentiments and emotions. In: Rosenberg M and Turner RH (eds) Social Psychology: Sociological Perspectives. New York: Basic Books, pp. 562–569.
- Grönroos, C. (2000). Relationship marketing: Interaction, dialogue and value. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 9(3),13-24
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed). México: Mac Graw. Hill.
- Herrera, C. (2008). Branding: Marketing en todo sentido. Recuperado de <http://www.jugala.com/2008/11/15/branding-marketing-en-todo-sentido/>
- Hewett, K. & O'Bearden, W. (2001). Dependence, trust and relational behaviour on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. Journal of Marketing, 65, 4, 51-66.
- Holbrook, M.B. and Schindler, R.M. (2003), Nostalgic bonding: exploring the role of nostalgia in the consumption experience. Journal of Consumer Behaviour, 3: 107-127.  
doi:[10.1002/cb.127](https://doi.org/10.1002/cb.127)
- Hui, M. K. & Bateson, J.E. (1991), Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience, Journal of Consumer Research, 18 (2), 174-84.
- Hulten, B., Broweus, N. & Van Dijk, M. (2009). Sensory Marketing. Great Britain: Britain Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230237049>
- Jiménez-Zarco, A., & Torrent-Sellens, J. (2009). Orientación proactiva hacia el cliente, cooperación y uso de las TIC: un análisis empírico sobre sus interrelaciones y efectos como potenciadores de la innovación en producto. Innovar, 19(33), 55-76. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/21177/36363>

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in psychology*, 7, 1117. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>
- Kamatkar S.J., Kamble A., Vilorio A., Hernández-Fernández L., Cali, E.G. (2018) Database Performance Tuning and Query Optimization. In: Tan Y., Shi Y., Tang Q. (eds) *Data Mining and Big Data. DMBD 2018. Lecture Notes in Computer Science*, vol 10943. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93803-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93803-5_1)
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2016): *Marketing*, (14ª edición). México: Ediciones Pearson.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. Doi: <http://doi.org/10.2307/3172691>
- Lazaris, C. y Vrechopoulos, A. (2014). From multichannel to omnichannel retailing: review of the literatura and calls for research, 2ª Conferencia de los Usos Contemporaneos del Marketing.
- Lawler, E., Thye, S., & Yoon, J. (2008). Social Exchange and Micro Social Order. *American Sociological Review*, 73(4), 519-542. Retrieved May 5, 2020, from [www.jstor.org/stable/25472543](http://www.jstor.org/stable/25472543)
- Lee, L., Amir, O., Ariely, D., & Deighton, J. . (2009) Served as editor and Baba Shiv served as associate editor for this article. In *Search of Homo Economicus: Cognitive Noise and the Role of Emotion in Preference Consistency*. *Journal of Consumer Research*, 36(2), 173-187. doi:10.1086/597160
- Leighton, D. (2007). ‘Step back in time and live the legend’: experiential marketing and the heritage sector. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 12: 117-125. doi:[10.1002/nvsm.288](https://doi.org/10.1002/nvsm.288)
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

- Llorens, J., Fandos, J., Moliner, M., & Sánchez, J. (2006). La calidad de la relación en mercados industriales: estado de la cuestión. *Innovar*, 16(28), 199-222. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19424/20387>
- López, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. Recuperado en [http://www.scielo.org.bo/sciELO.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/sciELO.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es).
- Marcus G.E. (2000) Emotions in politics. *Annual Review of Political Science* 3: 221–250.
- Martínez-Balenciaga, A. (2017) Nuevas tendencias en comunicación y marketing industrial (Tesis de grado). Universidad del País Vasco. España. Recuperado de: [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/24853/TFG\\_Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/24853/TFG_Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mazaira, A., Dopico, A. y González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 181-2008. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1399309>
- McCole, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice: The changing role of marketing for business. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 No. 5, pp. 531-539. <https://doi.org/10.1108/02634500410551914>
- Melero, I., Sese, F. J., & Verhoef, P. C. (2016). Recasting the customer experience in today's omnichannel environment. *Universia Business Review*, 50, 18-37. Recuperado de: [https://www.rug.nl/research/portal/files/81272191/Recasting\\_the\\_customer\\_experience\\_in\\_today\\_s\\_omnichannel\\_environment.pdf](https://www.rug.nl/research/portal/files/81272191/Recasting_the_customer_experience_in_today_s_omnichannel_environment.pdf)
- Méndez, C. (2009) Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Limusa. Santafé de Bogotá
- Meyer C. y Schwager A. (2007) Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. February 2007 Issue. Recuperado de: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Muñoz, C.L., Wood, N.T. and Solomon, M.R. (2006), Real or blarney? A cross-cultural investigation of the perceived authenticity of Irish pubs. *Journal of Consumer Behaviour*, 5: 222-234. doi:[10.1002/cb.174](https://doi.org/10.1002/cb.174)



## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

- Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:[10.2307/1251757](https://doi.org/10.2307/1251757)
- Narver, J.C., Slater, S.F., & MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347.
- Nogueira-Centenera, A. (2019) Empresarios, innovación y estado. *Revista de Economía Institucional*, vol. 22, no. 42, Recuperado en: <https://ssrn.com/abstract=3495504>
- Parra, J. (2003) *Guía de Muestreo. Segunda Edición*. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Peleakis, C., Raspa, P., Finol, M., Neuman, N. y Carrasquero, E. (2010). *El ABC de la Investigación. Un encuentro con la ciencia*. Editorial Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo, Venezuela.
- Pelham, A. (1997). Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76. Retrieved May 5, 2020, from [www.jstor.org/stable/40469836](http://www.jstor.org/stable/40469836)
- Pérez, A., & Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14(1),97-126. Recuperado en:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2743/274330593005>
- Petkus, E., Jr (2004), Enhancing the application of experiential marketing in the arts. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 9: 49-56. doi:[10.1002/nvsm.232](https://doi.org/10.1002/nvsm.232)
- Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014): Introduction to the special issue information technology in retail: toward Omnichannel retailing, *Electronic, Marketing and Retailing*, 18, 5-16. Recuperado en: <https://www.ijec-web.org/past-issues/volume-18-number-4-summer-2014/introduction-to-the-special-issue-information-technology-in-retail-toward-omnichannel-retailing/>
- Pine, J. & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Pine, J. & Gilmore, J. (1998) Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August, pp 97-105. Recuperado en: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

- Poulsson, S.H., & Kale, S.H. (2004). The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review*, Vol. 4 , No. 3, pp 267-77.
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K., & Naidu, G. M. (2001). The Influence of Internet–Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82–110. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.4.82.19944>
- Procolombia (5 mayo de 2019). Recuperado de: <https://compradores.procolombia.co/es/explore-oportunidades/industria-metalmec-nica>
- Ramírez, T. (2007). Como hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Ramírez, W. (2014) Aplicación del mercadeo en empresas de tipo industrial (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT. Colombia, Medellín. Recuperado en: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5385/WilferRam%EDrez\\_2014.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5385/WilferRam%EDrez_2014.pdf?sequence=2)
- Rieunier, S. (1998). L'influence de la musique d'ambiance sur le comportement du client : Revue de la littérature, défis méthodologiques et voies de recherches. *Recherche Et Applications En Marketing*, 13(3), 57-77. Retrieved May 5, 2020, from [www.jstor.org/stable/40589151](http://www.jstor.org/stable/40589151)
- Ruiz-Bolívar, C. (2000). Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la concepción de una pedagogía alternativa para la educación superior. Conferencia invitada presentada en el Congreso Internacional de Pedagogía Alternativa. UPEL-IPB. Barquisimeto
- Rust, R., Lemon, K., & Zeithaml, V. (2004) Return on Marketing:Using Customer Equity to FocusMarketing Strategy. *Journal of Marketing* Vol. 68 (January 2004), 109–127. Recuperado en : [https://www.researchgate.net/publication/248764523\\_Return\\_on\\_Marketing\\_Using\\_Customer\\_Equity\\_To\\_Focus\\_Marketing\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/248764523_Return_on_Marketing_Using_Customer_Equity_To_Focus_Marketing_Strategy)
- Sabino, C. (2009). Como hacer una Tesis. Caracas. Editorial Panapo.
- Saebi, T., Nysveen, H., Hossain, M., & Fjuk, A. (2017). "Designing experience-centric business models: what do they look like and how do they influence trust?". In *Innovating for Trust*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785369483.00016>
- Sandín, E. (2003) Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones. Madrid. Mc Graw and Hill Interamericana de España.

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

Santafé Rojas, A.K., Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Jiménéz Chavez, A., García Cali, E., Girón Colina, Franchelyz,... Chumaceiro Hernández, A. (2018). Marketing y competitividad en las organizaciones: enfoques y perspectivas. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 83-113. Recuperado de:  
<http://bonga.unisimon.edu.co/handle/123456789/2202>

SENA, (2015). Caracterización del sector metalmecánico y Área de Soldadura. SENA Dirección General. Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
<https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2169/1/3137.pdf>

Schmitt, B. H. (1999), Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands, New York: Free Press.

Schmitt, B.H. (2003). Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. New Jersey. Estados Unidos de Norteamérica, John Wiley & Sons Limited.

Schmitt, B.H. (2006). Experiential Marketing. Cómo conseguir que los clientes se identifiquen en su marca: sensaciones - sentimientos - pensamientos - actuaciones y relaciones. España: Editorial Deusto

Schmitt, B.H. (2011). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights", Foundations and Trends® in Marketing: Vol. 5: No. 2, pp 55-112.  
<http://dx.doi.org/10.1561/17000000027>

Slater, S.F. and Narver, J.C. (1998), Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. Strat. Mgmt. J., 19: 1001-1006. doi:[10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199810\)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4)

Slater, S. F. & Narver, J. D. (1999). Market-orientated is more than being customer-led. Strategic Management Journal, 20, 1165- 1168.

Slater, S.F. & Mohr, J.J. (2006), Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type. Journal of Product Innovation Management, 23: 26-33. doi:[10.1111/j.1540-5885.2005.00178.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00178.x)

Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2006) Fundamentos de Marketing. 13va. Ed. México, D.F.: McGraw Hill.

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

- Tamayo y Tamayo, M. (2009) El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. Limusa, Grupo Noriega editores, México.
- Tebé, I. (2005). Marketing Sensorial, Vivencial y/o Experiencial. Recuperado en: <http://winred.com/marketing/marketing-sensorial-vivencial-y-o-experiencial/gmx-niv115-con2173.htm>.
- Tschohl, J. (2014) Servicio al Cliente (10ed). Service Quality Institute Latin America. Estados Unidos. Recuperado en: <http://www.servicequality.net/ftp/servicio-al-cliente.pdf>
- Tuominen, M. y Möller, K. (1996). Market Orientation: A State-of-the-Art Review. Marketing for an expanded future. Beracs. Vol. 2, 25, Conference, 14-17 May, Budapest: 116-1181.
- Tuominen, M., K. Moller y A. Rajala (1997). Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation. 26 EMAC Conference, Warwick: 1220-1240.
- Tynan, C. & McKechnie, S. (2009) Experience marketing: a review and reassessment, Journal of Marketing Management, 25:5-6, 501-517, DOI: [10.1362/026725709X461821](https://doi.org/10.1362/026725709X461821)
- Valenzuela F., Leslier Maureen, & García de Madariaga M., Jesús, & Blasco L., María Francisca (2007). Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. Revisión y Análisis. Panorama Socioeconómico, 25(34), 70-74. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399/39903407>
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. y L. Schlesinger (2009), Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, Journal of Retailing, 85 (1), 31-41. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Viloria, A., Vargas, J., García, E., Martínez Sierra, D., Perdomo Villalobos, A., Redondo, O., Mercado Sarmiento & A., Hernández-Palma, H. (2019). Big Data Marketing During the Period 2012–2019: A Bibliometric Review. International Conference on Intelligent Computing, Information and Control Systems, Springer. Pp. 186-193 Recuperado en: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-30465-2\\_21](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-30465-2_21)
- Yang, Z. and Peterson, R.T. (2004), Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. Psychology & Marketing, 21: 799-822. doi:[10.1002/mar.20030](https://doi.org/10.1002/mar.20030)
- Yan, Y., Shi, Y., Tang, Q. (eds.) (2018): Data Mining and Big Data. Springer, Cham (2018). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93803-5>

**Anexos**

**Anexo 1. Cuestionario DGG-EXP-2019**

Barranquilla, noviembre de 2019

Estimado,  
[NOMBRE, APELLIDO DEL DIRECTOR]  
[CARGO]  
Ciudad.

Estimado Director,

En la actualidad nos encontramos elaborando una investigación que servirá como tesis de grado para optar al grado de Magister en Administración, el mismo titulado “Experiencia del cliente en las empresas de la Industria Metalmeccánica en Barranquilla”, la investigación es sólo de carácter académico y será presentada en la Universidad de la Costa en Barranquilla.

Mucho sabría agradecerle su ayuda al contestar el cuestionario anexo, relativamente breve de responder (la experiencia han sido 12 minutos), en el cual encontrará preguntas cerradas donde podrá emitir su opinión sobre una serie de afirmaciones mediante una escala de cinco (5) alternativas, donde, “Totalmente de acuerdo” representa el extremo más positivo y “Totalmente en desacuerdo” el extremo menos positivo.

Los resultados serán reflejados en forma global, no por organización, por lo que los resultados que emitan todas las personas participantes, serán sumados e incluidos en la investigación, sin comunicar respuestas individuales, garantizando la confidencialidad de los datos obtenidos.

La información debe ser recolectada antes del 30/11/2019 como parte de la delimitación temporal de la misma.

Demás está decirle que de requerir alguna información de los resultados de esta investigación estoamos a su entera disposición. Para cualquier información adicional podrá contactarme a través del email [dadulguzman3001@hotmail.com](mailto:dadulguzman3001@hotmail.com) y/o [kgarcia6@cuc.edu.co](mailto:kgarcia6@cuc.edu.co)

Agradecido de antemano, su valiosa colaboración para la presente investigación.

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

Luz Karime Dadul Guzmán [Investigador] , Keydi Isabel Garcia Mendoza [Investigador]

### Cuestionario GEC-MET-001

Variable: Gestión de la experiencia del cliente

Dimensión: Elementos clave de la experiencia del cliente						
#	Ítem	Alternativas de respuesta				
		TDA	DA	NN	EDS	TDD
1	Se promueve la generación de experiencias positivas durante los momentos de contacto con los clientes de la organización					
2	Las emociones influyen en la decisión de compra de sus clientes					
3	La emocionalidad mostrada por el prestador de servicio durante el proceso de atención al cliente, influye en la fidelidad hacia la organización.					
4	Los estímulos sensoriales son un elemento impulsor de la decisión de compra en los clientes en su organización					
5	La empatía es un elemento clave en los procesos de cara al cliente					
6	La oferta de la organización es capaz de adaptarse a las diferentes necesidades de los clientes					
7	El diseño de los espacios de contacto con el cliente proporciona sensaciones positivas					
8	Se emplean medios auditivos para ambientar el momento de contacto con el cliente					
9	Los colaboradores de la empresa están conscientes de la necesidad de integrar los elementos visuales y sonoros en el momento de contacto					

Nota: TDA: Totalmente de acuerdo; DA: De acuerdo; NN: Ni de acuerdo ni en Desacuerdo; EDS: En desacuerdo; TDD: Totalmente en desacuerdo

Dimensión: Pilares de la experiencia del cliente						
#	Ítem	Alternativas de respuesta				
		TDA	DA	NN	EDS	TDD
10	El precio pasa a considerarse un elemento secundario al tener contacto con él servicio					
11	El precio un elemento diferenciador de la oferta de la organización					
12	Los indicadores utilizados para medir la efectividad de los procesos de atención están claramente definidos					
13	La evaluación de los impactos generados con la prestación de los servicios es realizada de manera continua					
14	La recolección y organización de información sobre las características de los clientes se ejecuta de forma sistemática					
15	La información sobre los requerimientos y necesidades de los clientes es utilizada para mejorar la oferta de servicio					
16	La personalización de los servicios es un elemento clave de la oferta de la organización					
17	La capacidad de personalizar los productos es parte de la estrategia de comunicaciones de la organización					
18	Los canales de atención al cliente actuales permiten la interacción entre departamentos y/o áreas de la organización					
19	Existe interacción entre los canales digitales y la atención al cliente de modo presencial.					
20	Los colaboradores (personal) están capacitados para la generación de experiencias en el servicio.					

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

21	Generar soluciones a las problemáticas de los clientes es el objetivo central de los colaboradores de la organización					
22	Los colaboradores disponen de mecanismos para aportar experiencias en pro de la mejora del servicio ofrecido					
23	Los protocolos de actuación en el servicio son ampliamente conocidos por todos los miembros de la organización					
24	La actualización de los protocolos de servicio es realizada, partiendo de los resultados de la experimentación con los clientes en los puntos de contacto					
25	Las redes sociales son utilizadas como un canal clave de las comunicaciones de la organización.					
26	La elección de los canales de comunicación está estrechamente relacionada con los perfiles de los clientes objetivo					
27	La organización monitorea la percepción de los clientes con respecto a sus elementos visuales (logos, diseños, identidad corporativa)					
28	La cooperación con organizaciones del mismo sector en una línea de productos específica, es una práctica presente en la organización					
29	Se evalúa participar en eventos para promocionar los productos en cooperación con otras organizaciones del sector					

Nota: TDA: Totalmente de acuerdo; DA: De acuerdo; NN: Ni de acuerdo ni en Desacuerdo; EDS: En desacuerdo; TDD: Totalmente en desacuerdo

Dimensión: Tipo de orientación						
#	Ítem	Alternativas de respuesta				
		TDA	DA	NN	EDS	TDD
30	El objetivo central de la organización es lograr altos niveles de rentabilidad					
31	La satisfacción de los colaboradores (trabajadores) forma parte de los objetivos de la organización					
32	El cliente es el centro de todas las acciones emprendidas por la organización					
33	Los precios ofrecidos se ven impactados de forma constante por la oferta de los competidores					
34	Se analiza de manera continua el comportamiento de los competidores					
35	Se promueven mecanismos para comparar la satisfacción de los clientes que se relacionaron con algún competidor					
36	La generación de valor mediante los servicios brindados forma parte de los objetivos de la organización					
37	Se considera el diseño del servicio como un elemento prioritario al momento de ofrecer nuevas alternativas a los clientes					
38	Se monitorea de manera continua las percepciones generadas en los puntos de contacto para impulsar mejoras en los servicios ofrecidos					

Nota: TDA: Totalmente de acuerdo; DA: De acuerdo; NN: Ni de acuerdo ni en Desacuerdo; EDS: En desacuerdo; TDD: Totalmente en desacuerdo

**¡Gracias por su colaboración!**

Nota: Sus aportes serán tratados y posteriormente analizados con fines académicos, asegurando la absoluta confidencialidad de las fuentes.

## Anexo 2. Sabana de Datos

	Ítems	Emociones			Sensaciones			Percep			Precio		Métricas		G.R.C		Perso		Omni		MKI		EXD			Com Mk			CMK		Cliente			Comp			Exp			
	Ítems Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
INFORMANTES	1	2	2	2	4	4	3	5	1	1	2	4	4	3	2	2	2	1	2	1	1	2	4	4	4	2	2	2	4	4	5	4	3	3	4	2	5	4	2	
	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	2	2	1	1	1	5	5	4	4	5	4	4	5	2	
	3	1	1	1	4	1	1	4	2	2	1	5	2	2	4	1	2	1	4	3	1	3	4	4	2	3	2	4	4	4	1	2	2	2	4	2	5	5	1	
	4	1	2	4	4	4	3	3	1	2	1	5	3	2	1	5	2	2	4	2	1	4	2	2	2	3	2	1	2	2	5	5	4	2	4	2	4	5	2	
	5	3	5	4	4	4	2	4	2	2	2	4	3	3	2	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	2	1	2	5	4	5	4	4	2	4	5	4	
	6	2	5	4	2	4	3	1	1	1	2	5	3	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	5	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	5	1	4	5	4	
	7	2	4	3	4	3	3	4	1	1	2	5	4	2	2	1	4	2	5	2	1	4	4	4	2	2	2	2	1	1	5	4	5	4	5	2	5	4	2	
	8	3	4	4	4	3	2	4	1	2	1	5	5	3	2	2	1	1	4	4	1	5	2	4	5	2	4	1	2	2	5	4	2	5	2	2	4	5	1	
	9	4	4	4	2	3	2	2	2	1	1	5	4	4	4	2	4	2	4	5	1	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	1	2	4	5	3	
	10	4	4	4	1	4	2	1	2	1	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	
	11	3	3	1	4	2	4	5	1	1	3	5	5	2	2	4	3	4	4	2	2	5	2	4	2	2	4	1	2	2	4	5	5	4	4	1	4	5	4	
	12	2	2	2	4	2	3	5	1	3	4	5	3	5	2	2	4	2	4	2	1	3	4	5	4	1	2	2	4	4	5	5	4	2	5	2	4	4	4	
	13	1	4	4	5	3	2	4	1	2	2	4	5	5	1	2	2	2	5	1	2	3	4	5	4	1	1	1	1	2	5	5	2	2	2	1	4	5	5	
	14	1	1	4	3	4	5	4	1	3	2	4	5	4	1	4	2	1	3	3	1	4	4	4	2	1	2	4	4	4	4	5	4	2	2	2	5	5	2	
	15	1	2	4	4	4	2	1	3	1	1	4	4	3	1	5	1	2	4	4	2	4	4	4	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	2
	16	2	4	4	4	5	1	1	2	1	1	5	4	4	1	5	4	2	5	3	2	5	4	5	2	1	1	2	2	2	5	5	4	4	2	2	4	4	2	
	17	4	4	2	5	3	2	1	2	3	2	4	3	4	2	4	4	2	4	4	3	4	5	4	2	2	1	1	1	1	5	4	5	5	4	2	2	4	1	
	18	1	5	4	2	3	2	5	1	1	3	5	3	4	2	3	5	2	5	2	2	4	4	5	2	2	1	2	4	2	5	4	4	4	4	4	1	2	3	
	19	2	4	4	5	2	3	4	1	1	2	4	3	5	2	2	2	3	4	2	2	4	4	4	2	2	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	
	20	4	2	4	5	2	4	4	2	1	1	4	5	4	2	2	5	4	4	2	1	1	5	4	4	2	1	2	2	1	4	4	4	4	5	2	4	5	2	
	21	2	1	4	3	3	4	2	2	3	1	5	4	2	1	1	5	2	4	2	2	4	4	4	4	1	2	1	4	2	5	3	4	4	3	2	4	5	2	
	22	2	4	1	3	4	3	4	2	2	1	3	5	5	4	2	5	4	4	2	3	3	4	5	2	2	2	1	2	2	5	4	4	5	5	1	4	5	1	
	23	2	2	5	1	2	4	2	2	2	1	4	4	4	1	1	4	4	3	2	2	5	5	4	5	1	2	2	4	1	5	5	5	5	4	3	4	5	4	



EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

Ítems	Emociones			Sensaciones			Percep			Precio		Métricas		G.R.C		Perso		Omni		MKI		EXD			Com Mk			CMK		Cliente			Comp			Exp		
Ítems Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
24	2	5	2	1	4	3	4	1	1	2	4	5	5	2	3	2	2	5	2	1	5	4	4	1	2	4	2	4	3	4	5	4	4	1	2	4	4	4
25	1	4	4	1	2	2	3	2	1	4	5	4	3	2	2	1	2	5	2	1	4	4	2	2	2	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	1	5	5
26	2	2	1	4	1	2	4	1	2	2	5	5	2	5	4	2	2	4	2	2	4	4	5	4	2	2	2	1	1	4	4	5	5	4	4	4	4	2
27	1	1	4	4	4	2	1	1	2	1	5	5	4	3	2	2	1	4	2	2	5	5	4	5	2	1	5	4	4	2	2	2	5	5	2	5	1	2
28	4	4	4	5	4	4	3	2	3	2	5	4	4	4	2	4	2	4	1	1	4	2	5	4	4	1	2	4	4	5	4	5	5	4	2	5	4	2
29	5	3	4	4	5	4	4	3	2	2	5	4	5	4	3	4	4	5	3	1	4	5	4	4	2	1	1	1	1	5	4	5	4	1	2	5	4	5
30	4	4	4	5	5	4	5	3	3	2	4	4	5	4	2	3	2	4	2	1	4	4	4	4	2	1	1	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4
31	3	1	3	3	4	2	5	2	3	1	5	3	4	2	1	2	2	4	1	1	4	5	4	4	2	1	1	3	4	5	4	5	4	4	2	4	4	5
32	3	4	4	5	2	2	4	2	1	1	4	5	4	2	2	5	4	4	2	1	1	5	4	4	2	1	1	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4